



**Andreia Cristina
Moreira Fontes**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS:
REALIDADE OU UTOPIA**



**Andreia Cristina
Moreira Fontes**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS:
REALIDADE OU UTOPIA**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade ramo Auditoria, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

dedicatória

Aos meus pais e irmãos, por toda a dedicação, compreensão e apoio durante todo o meu percurso académico.

o júri

presidente

Prof.^a Dr.^a Graça Azevedo

professora adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro

vogal

Prof. Raul Ventura Martins

professor adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro

vogal

Prof.^a Dr.^a Catarina Judite Morais Delgado

professora auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

agradecimentos

A realização deste trabalho simboliza um período de esforço e empenho no intuito de aprofundar os meus conhecimentos. Contudo, apenas pude concluir o meu trabalho, pois obtive o apoio, a compreensão e a colaboração de diversas pessoas.

Agradeço a todas essas pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, em particular:

A todas as empresas, pela sua colaboração na realização do inquérito por questionário.

A todos os meus amigos e colegas que me apoiaram e compartilharam conhecimentos.

Ao meu namorado, pela colaboração e incentivo nos momentos mais difíceis.

À minha família, pelo carinho e apoio durante a realização do trabalho.

palavras-chave

Responsabilidade Social das Empresas, Desenvolvimento Sustentável, PME

Resumo

O presente trabalho aborda a caracterização e o enquadramento da responsabilidade social, com especial ênfase nas linhas orientadoras contempladas no Livro Verde.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem de ser encarada como um meio para atingir o Desenvolvimento Sustentável (DS) da sociedade. Isto denota essencialmente, que as empresas têm de integrar nas suas operações, preocupações com o impacto económico, social e ambiental que têm na sociedade. Assim sendo, este trabalho descreve o percurso histórico da RSE, as dimensões e indicadores do desenvolvimento sustentável.

Procura também, descrever de forma genérica o panorama da RSE em Portugal. Serão destacadas algumas organizações e eventos que têm marcado o campo nos últimos anos.

A interpretação que a responsabilidade social tem merecido por parte das empresas europeias, nomeadamente das PME, que constituem a maioria do seu tecido económico empresarial, não é clara. Neste sentido, pretende-se efectuar uma análise das condicionantes relativas à aplicação de políticas de RSE neste tipo de empresas e apresentar resumos de estudos efectuados em PME europeias e portuguesas sobre práticas de responsabilidade social.

Por fim, é feita a análise às práticas de responsabilidade social a dez pequenas e médias empresas, com o objectivo de verificar a adopção por estas do novo conceito de trabalho, que visa o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e equitativa.

Key-words

Social Responsibility Corporate (SRC), Sustainable Development (SD), SME

Abstract

This project covers the characterization and framework of social responsibility, especially emphasizing the guidelines mentioned in the Green Book.

Corporate Social Responsibility (CSR) needs to be seen as a means of achieving society Sustainable Development (SD). This, essentially, denote that organizations have to embed in their operations concerns about their own economic, social and environmental impact on society. Therefore, this paper describes sustainable development historical background, its dimensions and indicators.

This paper gives a broad overview of CSR background in Portugal. In doing so, several organizations and events which in the past years have been leaving their mark on this issue will be highlighted here.

The Social Responsibility interpretation by the European enterprises, especially SMEs, which are the majority of the economic enterprise it is not clear. Therefore, this project intends to effectuate an analysis of the relative restrictions to the application of CSR politics in this type of enterprises and to present summaries of studies effectuated in European and Portuguese SMEs on practices of social responsibility.

Finally, an analysis about social responsibility practices is applied to ten small/medium sized companies with the purpose of verifying their adoption of the new concept of work, a concept which aims at the development of a more fair and egalitarian society.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1. Caracterização e enquadramento da RSE.....	7
1.1 Evolução do Conceito de RS.....	7
1.1.1 Teorias e abordagens da RS.....	9
1.1.2 Filantropia Empresarial.....	22
1.1.3 Definição de RSE segundo a União Europeia.....	23
1.2 Os três objectivos da RS.....	26
1.3 A Dimensão Interna e Externa.....	28
1.3.1 A Dimensão Interna.....	29
1.3.2 A Dimensão Externa.....	30
CAPÍTULO 2. Desenvolvimento Sustentável e RS.....	33
2.1. Período Histórico do Desenvolvimento Sustentável.....	34
2.2. Dimensões e indicadores de Responsabilidade Social.....	35
2.2.1 Dimensão Social.....	35
2.2.1.1 Vertente interna.....	35
2.2.1.2 Vertente externa.....	37
2.2.2 Dimensão económica.....	39
2.2.3 Dimensão ambiental.....	42
2.3 Indicadores de Desempenho.....	44
CAPÍTULO 3. A RSE na prática.....	47
3.1. A Responsabilidade Social em Portugal.....	47
3.1.1. Estratégias de promoção de RS.....	48
3.1.1.1 A afirmação institucional da RS.....	49
3.1.1.2 Instituições, Prémios e Projectos.....	53
3.1.2 Normas e Certificações de RS.....	61

3.2 As PME e a Responsabilidade Social.....	66
3.2.1 Aplicação da RS às PME.....	67
3.2.2 Estudos PME na Europa e Portugal.....	70
3.2.2.1 Estudos PME Portugal.....	70
3.2.2.2 Estudos PME Europa.....	75
 CAPÍTULO 4. Análise de um Caso Prático.....	 83
4.1. Caracterização das empresas.....	83
4.2. Objectivos.....	84
4.3. Metodologia adoptada.....	84
4.4. Diagnóstico das Práticas de RSE.....	86
 CAPÍTULO 5. Conclusões.....	 99
5.1. Principais Conclusões.....	99
5.2. Limitações do Estudo.....	101
5.3. Sugestões para o futuro.....	102
 BIBLIOGRAFIA.....	 103
 ANEXO.....	 111

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1 - Síntese das teorias e abordagens de RSE segundo Garriga e Melé (2004).....	11
Quadro 1.2 - Dimensões da responsabilidade social das empresas.....	32
Quadro 2.1 - Percurso Histórico do Desenvolvimento Sustentável.....	34
Quadro 2.2 - Práticas Sociais: Dimensão Social Interna.....	36
Quadro 2.3 - Resultados da adopção de políticas de responsabilidade social: dimensão social interna.....	37
Quadro 2.4 - Práticas sociais: dimensão social externa.....	39
Quadro 2.5 - Indicadores Ethos de Desempenho GRI 2002.....	45
Quadro 3.1 - As prioridades, os objectivos e as metas do Prémio “Igualdade é Qualidade”.....	55
Quadro 3.2 - Dimensões “As melhores empresas para se trabalhar”.....	56
Quadro 3.3 - As “20 melhores empresas para se trabalhar em Portugal”.	58
Quadro 4.1 - Práticas de RS das PME – modelo.....	85
Quadro 4.2 - Práticas desenvolvidas pela empresa na relação com clientes.....	87
Quadro 4.3 - Práticas desenvolvidas pela empresa na Relação com os Fornecedores.....	88
Quadro 4.4 - Informações que a empresa disponibiliza relativamente a Produtos e Serviços.....	88
Quadro 4.5 - Práticas de Saúde, Segurança, Higiene e Saúde.....	90
Quadro 4.6 - Práticas de Formação.....	91
Quadro 4.7 - Práticas de informação e de comunicação.....	92
Quadro 4.8 - Práticas de apoio social.....	93
Quadro 4.9 - Práticas de Gestão da Mudança Organizacional.....	93
Quadro 4.10 - Práticas/actividades de Patrocínios e Donativos.....	95
Quadro 4.11 - Práticas/actividades de Emprego Solidário.....	95
Quadro 4.12 - Práticas/actividades de Parcerias e Cooperação.....	95
Quadro 4.13 - Práticas/actividades de Coesão Social.....	96
Quadro 4.14 - Práticas relacionadas com a poluição e resíduos.....	98
Quadro 4.15 - Práticas relacionadas com o Sistema de Gestão Ambiental.....	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 - Distribuição das PME, segundo as Práticas de Responsabilidade Social.....	86
Gráfico 4.2 - Distribuição das PME, segundo as sub-dimensões das práticas de RS na dimensão social interna.....	89
Gráfico 4.3 - Distribuição das PME, segundo as práticas de RS na sub-dimensão <i>Gestão de Recursos Humanos</i>	91
Gráfico 4.4 - Distribuição das PME, segundo as práticas de RS na Dimensão Social Externa.....	94
Gráfico 4.5 - Distribuição das empresas segundo as práticas de RS na Dimensão Ambiental.....	97

LISTA DE ABREVIATURAS

RSE	Responsabilidade Social Empresarial
PME	Pequenas e Médias Empresas
RS	Responsabilidade Social
ONG	Organização Não Governamental
UE	União Europeia
ENDS	Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável
CES	Conselho Económico e Social
AEP	Associação Empresarial de Portugal
EUA	Estados Unidos América
IAPMEI	Instituto Apoio a Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
ONU	Organização Nações Unidas
CMVM	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
GRI	Global Reporting Initiative
<i>Triple Bottom Line</i> Em português também designado como os três P's, Planet, People, Profit (Planeta, Pessoas e Lucros)	

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, devido às alterações na envolvente e nos valores individuais das empresas, a temática da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem vindo a suscitar um interesse crescente ao nível académico, institucional e empresarial.

Segundo Carroll (1999), a principal função de uma empresa consiste em criar valor através da produção de bens e serviços, gerando assim lucros para os seus proprietários e accionistas e bem-estar para a sociedade, em especial através de um processo contínuo de criação de emprego. A emergência de novas pressões sociais e de mercado está a alterar os valores e os horizontes da actividade empresarial. Num mundo globalizado as políticas económicas, culturais e sociais estão cada vez mais interligadas e têm cada vez mais impacto. Nesse sentido a temática da Responsabilidade Social surgiu da necessidade de existir um espírito social responsável, ao encontro do conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS).

Distintos contextos de origem e desenvolvimento levaram a cabo teorizações e operacionalizações nem sempre convergentes. Atendendo ao conceito geral de empresa como algo que emprega, transforma e gere recursos para uma futura obtenção de lucros, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) emerge como uma medida de política empresarial que ultrapassa e vai além das metas meramente produtivas.

Durante muito tempo, confundiu-se Responsabilidade Social com acções de filantropia, muitas vezes desligadas do objecto de negócio da empresa. Estas acções podem fazer parte da Responsabilidade Social de uma empresa mas, por si só, não a tornam socialmente responsável.

A Responsabilidade Social Empresarial é, segundo a definição da Comissão Europeia, “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por

parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas”. Da definição resulta a ideia de que a gestão das empresas não pode e/ou não deve ser orientada apenas pelo cumprimento dos interesses dos accionistas – mas também pela consideração de outros *stakeholders*. O documento demonstra que a assunção de responsabilidades sociais pelas empresas contribui para maiores produtividade, rentabilidade e competitividade das mesmas.

A Comissão Europeia é uma das entidades que mais tem pugnado pelas teses da RSE. O Livro Verde intitulado “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” representa um contributo importante para as reflexões em torno da matéria. Nele está claramente incluída a tese do desenvolvimento sustentável e a noção de que as empresas devem prosseguir três tipos de objectivos: económicos, sociais e ambientais.

Assim, o empresário reconhece hoje, claramente, que o sucesso económico e financeiro está intimamente ligado à integração dos valores do Desenvolvimento Sustentável – o desenvolvimento que permite às gerações presentes satisfazer as suas necessidades, sem pôr em causa a mesma possibilidade às gerações futuras. Ou seja, as empresas têm de integrar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental. Esta tridimensionalidade, também designada pela expressão anglo-saxónica de *Triple Bottom Line*, reflecte a nova mentalidade dos empresários baseada numa gestão orientada por objectivos relacionados não só com os proveitos, mas também com o planeta e com as pessoas.

De facto, as práticas empresariais influenciam directamente, a vida económica e social, bem como o ambiente, a saúde e o bem-estar humano. A empresa pode assim, contribuir para o desenvolvimento sustentável, gerindo as suas operações de modo a consolidar o crescimento económico e aumentar a competitividade, ao mesmo tempo que asseguram a defesa do ambiente e

promove o comportamento ético e socialmente responsável, abrangendo assim a percepção e os interesses da sociedade.

A empresa responsável será aquela que contribuirá para a criação de uma cultura de responsabilidade nos diferentes níveis de intervenção, no respeito pela liberdade de actuação dos parceiros sociais e por via da potencialização dos recursos comuns, nas suas múltiplas dimensões, preocupando-se com a manutenção de um desenvolvimento económico, social e ambientalmente harmonioso, isto é, sustentável.

Assim sendo, o principal objectivo deverá ser o de desenvolver um plano de acção que permita aos agentes económicos, orientarem livremente a sua própria estratégia empresarial, segundo uma lógica de desenvolvimento sustentável.

Em Portugal, o tema tem vindo a adquirir cada vez maior relevância. O número de empresas que desenvolvem acções de responsabilidade social tem vindo a aumentar, não só ao nível das maiores empresas, mas também das pequenas e médias empresas, que começam já a impor regras aos seus fornecedores, no sentido de os obrigar a partilhar os mesmos princípios.

Para além das várias iniciativas políticas, entre as quais a Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável (2007), tem havido alguns contributos da sociedade, nomeadamente diversas organizações, associações, projectos e programas têm vindo a ser criados e lançados para promover a responsabilidade social das empresas e o desenvolvimento sustentável da sociedade. Existem também inúmeros prémios, reconhecimentos e *rankings*, que têm atraído numerosas empresas.

Os instrumentos de RSE têm como finalidade a criação de níveis mínimos de desempenho. Auxiliam as empresas a medir os seus processos e sistemas e consequentemente os seus impactos. Analisaram-se as normas SA 8000,

AA 1000 e a ISO 26000. A norma SA8000 incide sobre as condições de emprego e trabalho enquanto a norma AA1000, está mais centrada nos processos de envolvimento das partes interessadas, sendo o processo de comunicação mais pormenorizado (Rego *et. al.*, 2007). A ISO está a desenvolver a ISO 26000, Norma Internacional de Responsabilidade Social, que constituirá um guia sobre esta matéria.

Algumas iniciativas com maior importância como a *Global Reporting Initiative* (GRI) constituem uma boa referência, oferecendo um guia de directrizes para a elaboração de um relatório de sustentabilidade, permitindo à empresa produzir uma auto-declaração do nível de aplicação da GRI. No que se refere aos documentos obrigatórios relacionados com a sua comunicação destacam-se: o balanço social, o relatório SHST e o relatório sobre o Governo das Sociedades.

A responsabilidade social não é um tema restrito às grandes empresas multinacionais, é sim acessível a todas as empresas, de todas as dimensões. A integração de preocupações sociais e ambientais verifica-se por acções concretas, podendo estas levar à implementação de um sistema de gestão da responsabilidade social certificado.

Ao nível das PME, existem factores muito específicos que carecem de uma abordagem diferenciada pois, por um lado, a sua capacidade de investimento neste tipo de políticas é exígua, por outro, porque as expectativas de retorno a longo prazo são poucas, dado que face ao funcionamento dos mercados, são organizações de existência precária, o que conflitua com a longevidade, tão veiculada pelas políticas de RSE. Em consequência, o estabelecimento de parcerias e de formas de financiamento do investimento neste tipo de políticas deve ser repensado, de modo a torná-las suficientemente atractivas para organizações empresariais de pequena dimensão.

Tendo este trabalho como objectivo final verificar a Responsabilidade Social ao nível das Pequenas e Médias Empresas (PME), a análise desenvolveu-se da seguinte forma:

No Capítulo I, procede-se à caracterização e enquadramento do tema, com especial ênfase nas linhas orientadoras contempladas no Livro Verde (Comissão Europeia, 2001, 2002). É descrita a evolução do conceito da RSE, as principais abordagens teóricas e é salientada a tríade de objectivos contidos no conceito de Responsabilidade Social das Empresas: económicos, sociais e ambientais.

O Capítulo II caracteriza as dimensões e indicadores que integram as práticas de sustentabilidade empresarial, com base no desenvolvimento efectuado por Santos *et al.* (Santos *et al.*, 2005).

O Capítulo III tenta mostrar como a RSE tem sido colocada em prática pelas empresas, descrevendo genericamente o panorama da RSE em Portugal. Apresenta, sobretudo, a estratégia e as acções de responsabilidade social, os estudos, as organizações e os eventos que têm marcado o campo nos últimos anos, assim como as suas normas e certificações, com base no estudo efectuado por Rego *et al.* (Rego *et al.*, 2007).

Tendo em consideração a importância das Pequenas e Médias Empresas (PME) na economia europeia e portuguesa, este capítulo pretende também investigar a forma como estas empresas integram a problemática da Responsabilidade Social (RS) ao nível das suas operações.

No Capítulo IV, apresenta-se um caso prático, que expõe os resultados de um inquérito realizado a dez PME portuguesas sobre as práticas de Responsabilidade Social por elas adoptadas.

Por fim, o Capítulo V descreve as conclusões, as limitações deste estudo e as contribuições para futuros estudos.

1 – CARACTERIZAÇÃO E ENQUADRAMENTO DA RS

A literatura existente sobre o tema permite concluir que a RSE tem sido alvo de grande controvérsia. A mesma terminologia é usada para diferentes significados. Segundo Votaw: “A Responsabilidade Social das Empresas significa algo, mas nem sempre a mesma coisa para todas as pessoas. Para alguns, ela representa a ideia da responsabilidade ou das obrigações legais. Para outras, significa um comportamento socialmente responsável, em sentido ético. Ainda para outras, o significado é o de “ser responsável por algo”, no sentido casual. Muitas pessoas, simplesmente equacionam a matéria com as contribuições quantitativas” (Votaw, 1972, p.280).

1.1 Evolução do conceito de RS

O conceito de Responsabilidade Social das Empresas tem uma história extensa e diversa. Segundo um artigo de Archie Carroll, intitulado *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*, apesar de alguns contributos terem sido lançados antes dos anos 50, a era moderna da RSE começa em 1953, com a publicação do livro “*Social responsibilities of the businessman*”, de Howard Bowen (o “pai” da RSE), que colocou a seguinte questão: “Que responsabilidades se espera que o homem de negócios assuma para com a sociedade?”

A década de sessenta demonstra uma tentativa de formalização do conceito de RSE. McGuire (1963), citado por Carroll (1999, p.217), defendeu a ideia que a Responsabilidade Social supõe que a empresa não tem apenas obrigações legais e económicas mas também algumas responsabilidades para com a sociedade. Walton (1967), citado por Carroll afirma que o conceito de responsabilidade social reconhece a proximidade da relação entre a empresa e a sociedade.

Na década de setenta multiplicaram-se as definições e as abordagens da RSE. Também nesta época mais menções começaram a ser feitas ao “desempenho social das empresas” e que o termo *Corporate Social Responsibility* adquire maior projecção. Davis (1973, p.312) definiu RSE como: “consideração e resposta das empresas a questões que ultrapassam os seus aspectos económicos, técnicos e legais”. Carroll (1979, p.500) propõe as quatro grandes responsabilidades inerentes ao desempenho social da empresa: económicas, legais, éticas e discricionárias (filantrópicas).

Na década de oitenta surgiram menos definições do que anteriormente, mas mais aplicações, estudos empíricos e temas alternativos. Um dos principais desenvolvimentos deve-se a Drucker (1984, p.59), que defendeu a ideia de que a rentabilidade e a responsabilidade são noções complementares, bem como, a ideia de que é desejável para os negócios a “conversão” das responsabilidades sociais em oportunidades de negócio.

Na década de noventa desenvolveram-se os temas alternativos (e.g., cidadania corporativa), mas poucos contributos adicionais para a definição de RSE são gerados. Carroll (1979,1991) propõe que a componente discricionária da RSE seja denominada “filantrópica” e sugere que as quatro componentes sejam inscritas numa pirâmide, na base da qual estão as responsabilidades económicas.

Sendo o artigo de Carroll anterior ao novo milénio, não descreve a evolução do conceito para a primeira década do século XXI, contudo pode acentuar-se que entre 2000 e 2005 assistiu-se à reprodução de organismos nacionais e internacionais dedicados à ética e à RSE. A RSE era quase como uma moda. Inúmeras regulações governamentais foram lançadas devido aos escândalos empresariais. Apesar da controvérsia ser grande, existem razões para se afirmar que os mecanismos de institucionalização da ética e da RSE continuarão a desenvolver-se.

1.1.1 Teorias e abordagens da Responsabilidade Social

- Modelo de Garriga e Melé

Os diferentes posicionamentos, quanto ao grau de intervenção que a empresa deve exercer na sociedade, são visíveis quando se analisam as várias correntes de pensamento que têm surgido ao longo dos anos. Garriga e Melé (2004) agruparam as principais teorias de RSE em quatro grupos: teorias instrumentais, teorias políticas, teorias integrativas e teorias éticas.

As teorias instrumentais da RSE abrangem as abordagens que focalizam a realização de objectivos económicos, através de actividades sociais. Para alguns autores, a responsabilidade da empresa é maximizar o valor para o accionista (Friedman, 1970); para outros, é uma estratégia para alcançar vantagem competitiva (Porter; Kramer, 2006). Este grupo considera ainda a perspectiva de que as acções socialmente responsáveis são um instrumento para a melhoria da reputação da empresa, podendo aumentar os seus clientes e, assim, melhorar a rentabilidade.

No segundo grupo, inserem-se as teorias que focalizam o poder social das empresas, especificamente nas suas relações com a sociedade. Este considera que elas detêm poder e passam a ter capacidade para influenciar o equilíbrio de mercado. Pondera também, a existência de um contrato social implícito entre as empresas e a sociedade (Donaldson; Dunfee, 1994). Neste grupo inserem-se também as abordagens sobre a cidadania corporativa que discutem os deveres da cidadania perante as comunidades em que estão inseridas.

O terceiro grupo engloba as teorias integrativas que focalizam a ideia de que as empresas dependem da sociedade para sua existência, continuidade e crescimento. Assim, o desempenho social é considerado o suporte para que as

empresas obtenham alguma legitimidade e prestígio, integrando nas suas decisões/acções os valores e exigências da sociedade (Garriga; Melé, 2004). As abordagens mais representativas deste grupo são a teoria dos *stakeholders* e da performance social (Carroll, 1979, 1991, 1999).

O quarto grupo de teorias engloba os estudos que têm como base os princípios que expressam os direitos universais, os interesses legítimos dos *stakeholders* e o desenvolvimento sustentável. Segundo este, os valores éticos intervêm no relacionamento entre negócios e a sociedade, o que leva as empresas a aceitarem responsabilidades sociais como um dever ético. A teoria dos *stakeholders* é uma abordagem de Freeman (1984), ainda não sólida, em que as suas bases filosóficas pressupõem o bem comum da sociedade como valor orientador da RSE.

Quadro 1.1 – Síntese das teorias e abordagens de RSE segundo Garriga e Melé (2004)

TIPO DE TEORIAS	ABORDAGEM	DESCRIÇÃO SUMÁRIA	REFERÊNCIAS
TEORIAS ÉTICAS (Baseiam-se nas responsabilidades éticas da empresa para com a sociedade. Focam-se na forma correcta para alcançar o bem da sociedade)	Teoria normativa dos <i>Stakeholders</i>	Considera os deveres fiduciários relativamente aos <i>stakeholders</i> da empresa. A sua aplicação suporta-se em alguma teoria moral (Kant, utilitarismo, teoria da justiça, etc.)	Evan e Freeman (1988), Freeman (1984, 1994), Donaldson e Preston (1995), Phillips et al. (2003), Freeman e Phillips (2002),
	Direitos Universais	Enquadrada e assente nos direitos humanos, direitos do trabalho e respeito pelo ambiente.	Princípios Globais (1999), UN Global Compact (1999)
	Desenvolvimento Sustentável	Procurar o desenvolvimento humano avaliando a geração presente e a vindoura.	Comissão Mundial do Desenvolvimento Sustentável – Relatório de Brutland (1987), Gladwin e Kennelly (1995)
	Bem Comum	Orientada para o bem comum e o progresso da comunidade.	Kaku (1997), Alford e Naughton (2002), Melé (2002)
TEORIAS INSTRUMENTAIS (As empresas são consideradas como um instrumento orientado para a criação de valor. Centram-se nas actividades sociais como forma de alcançar objectivos económicos)	Maximização do valor para o accionista	Maximização do valor a longo prazo	Friedman (1970), Jesen (2000)
	Estratégia para alcançar vantagem competitiva	- Investimentos sociais em contextos competitivos	Porter e Kramer (1996)
		- Estratégia assente na perspectiva dos recursos naturais de empresa e nas suas capacidades dinâmicas	Hart (1995), Litz (1996)
		- Estratégia executada com base na pirâmide económica	Prahalad e Hammond (2002), Hart e Christensen (2002)
	Marketing de Causas	Actividades altruístas socialmente reconhecidas, utilizadas como ferramenta de marketing	Murray e Montanari (1986), Varadarajan e Menon (1988)

<p>TEORIAS POLÍTICAS (As empresas são encaradas como tendo poder na sociedade. Centram-se no uso responsável do poder)</p>	Constitucionalismo empresarial	As responsabilidades sociais da empresa decorrem do valor do poder social que detém.	Davis (1960, 1967)
	Cidadania empresarial	A empresa é vista como um cidadão com um certo envolvimento na sociedade e determinadas obrigações.	Andriof e McIntosh, Matten e Crane (2001), Wood e Logdson (2002)
	Teoria do contrato social integrativo	Assume que existe um contrato social implícito entre a empresa e a sociedade.	Donaldson e Dunfee (1994, 1999)
<p>TEORIAS INTEGRATIVAS (As empresas fazem parte de uma rede de relações. Centram-se principalmente na satisfação das exigências sociais) As empresas têm responsabilidades nos assuntos públicos, incluindo a participação na formação das políticas.</p>	Gestão de assuntos sociais	Sistema de avaliação e resposta da empresa às questões sociais e políticas que podem ter impactos significativos	Ackerman (1973), Sethi (1975), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick e Mahon (1994)
	Responsabilidade Pública	As leis e as responsabilidades nos assuntos políticos são tomadas como referência em termos de desempenho social	Preston e Post (1975, 1981)
	Gestão dos <i>stakeholders</i>	Gestão equilibrada dos interesses dos <i>stakeholders</i> da empresa	Mitchell et al (1997), Rowley (1997), Agle e Michell (1999)
	Desempenho social da empresa	Procura de legalidade social e de processos adequados de resposta às questões sociais	Carroll (1985), Wood (1991), Swanson (1995), Wartick e Cochran (1985)

Fonte: adaptado de Garriga e Melé (2004, p.63-64)

- Modelo Neoclássico da Teoria da Firma

Este modelo surge associado ao economista Milton Friedman. Este autor refere num artigo publicado em 1970 para o *New York Times Magazine*, que os negócios devem limitar a sua responsabilidade social à maximização dos lucros. As empresas têm um único objectivo, contribuir para a criação de riqueza (Friedman, citado por Mercier, 2003, p.47).

Segundo Friedman (citado por Mercier, 2003, p.47), a actividade da empresa deve estar orientada para a obtenção de lucro para os proprietários ou accionistas. Outras atenções sociais são da responsabilidade da sociedade e não da empresa. A responsabilidade empresarial assume-se através de uma gestão orientada para a produção de bens e serviços, criando riqueza.

Friedman (citado por Freeman e Stoner, 1985, p.73) afirmou: “Há uma e apenas uma responsabilidade social do negócio, utilizar os seus recursos e comprometer-se com actividades desenvolvidas para aumentar os seus lucros enquanto respeitar as regras do jogo, o que significa comprometer-se numa concorrência aberta e livre, sem vigarice ou fraude”.

Drucker (1992, p.73) contesta a posição de Friedman. Crítica a visão de curto prazo dos investidores, que compromete os resultados das empresas a longo prazo e a sua própria sobrevivência. Para ele, a noção de que a responsabilidade social exclui a maximização dos lucros é incoerente, apresentando a ideia de que a rentabilidade e a responsabilidade são compatíveis, e que é possível converter responsabilidades sociais em oportunidades de negócio.

- Vantagem Competitiva

No artigo “*The competitive advantage of corporate philanthropy*”, publicado por Porter e Kramer (2002), na *Harvard Business Review*, afirmam que “a competitividade das empresas e a sua orientação filantrópica não são incompatíveis – podendo mesmo reforçar-se mutuamente.”

Porter e Kramer defendem que a empresa pode utilizar iniciativas sociais para melhorar o seu contexto competitivo. Do seu ponto de vista, a prossecução de iniciativas sociais e filantrópicas focadas no contexto em que a empresa actua, permite adquirir e melhorar as suas potencialidades, e cooperar com a sociedade de forma mais coerente e efectiva. Segundo Porter e Kramer, as acções realizadas pelas empresas devem estar directamente ligadas à sua missão, pois desta forma permitem aumentar o seu potencial de criação de riqueza.

Posteriormente, no seu artigo “*Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*”, publicado originalmente na *Harvard Business Review* em 2006, Porter e Kramer (2006) dividem as iniciativas sociais em três categorias: questões sociais genéricas, impactos sociais da cadeia de valor, e dimensão social do contexto competitivo. As questões sociais genéricas são importantes para a sociedade, mas não intervêm no desempenho normal da empresa nem na competitividade a longo prazo. Os impactos sociais da cadeia de valor são questões sociais que participam significativamente no desempenho normal da empresa. Por último, a dimensão social do contexto competitivo, refere-se a questões sociais do ambiente externo, que afectam significativamente a competitividade.

Porter e Kramer (2006, p.34), no mesmo artigo comentam o facto das principais abordagens da RSE serem tão divididas e desvinculadas da empresa e da estratégia, que encobrem numerosas oportunidades para que a empresa apoie a sociedade. Se a empresa examinasse os seus objectivos ao nível da

responsabilidade social, concluiria que a RSE pode ser uma fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva e não um mero custo, um entrave ou uma acção filantrópica.

- Teoria do Contrato Social

Encarando a sociedade como um conjunto de contratos entre os seus membros e destes com a sociedade, a RSE pode ser vista com aquilo que é contratualmente expectável na acção da empresa (Moir, 2001).

Donaldson e Dunfee (1999, citados por Moir, 2001) desenvolveram uma teoria integrada dos contratos sociais quanto à forma como os gestores decidem num contexto ético. A “licença para operar” vai depender do cumprimento das obrigações relativas às expectativas sociais e da conformidade da resposta. Os gestores tendem assim a desenvolver estratégias de imagem e de conformidade simbólica de modo a garantirem a legitimidade da empresa.

- Responsabilidade Pública

Para Preston e Post (1975) a responsabilidade social é uma função da gestão das organizações no âmbito da vida pública. Os gestores devem considerar as consequências das suas acções. Não são obrigados a resolver todos os problemas da sociedade, mas são responsáveis em ajudar áreas relacionadas às suas operações e aos seus interesses. O princípio da responsabilidade pública vai além do cumprimento legal, no entanto não compreende todas as expectativas da sociedade.

Eles definem duas áreas de gestão da responsabilidade social: a área do envolvimento primário e a área do envolvimento secundário. A Responsabilidade social das empresas envolve as suas áreas primária e secundária. A ideia de responsabilidade pública é vaga e pouco aplicável porque é difícil delimitar o que é público e privado. A contribuição do trabalho de Preston e Post foi reconhecer que a empresa e a sociedade são sistemas interdependentes.

- Desempenho social da empresa

Para que a Responsabilidade Social seja percebida e aceite pelos dirigentes de empresas, Carroll (1991, p.500) sugeriu um modelo (uma pirâmide) que integra a maioria dos argumentos de RSE num único modelo. Propôs uma estrutura que incorpora quatro categorias de responsabilidades sociais: económicas, legais, éticas e discricionárias. Estas responsabilidades são apresentadas através de estratos sucessivos dentro de uma pirâmide. A responsabilidade social para a empresa implica ir ao encontro de todos os níveis consecutivamente. Importa então definir cada uma das responsabilidades dentro da pirâmide.

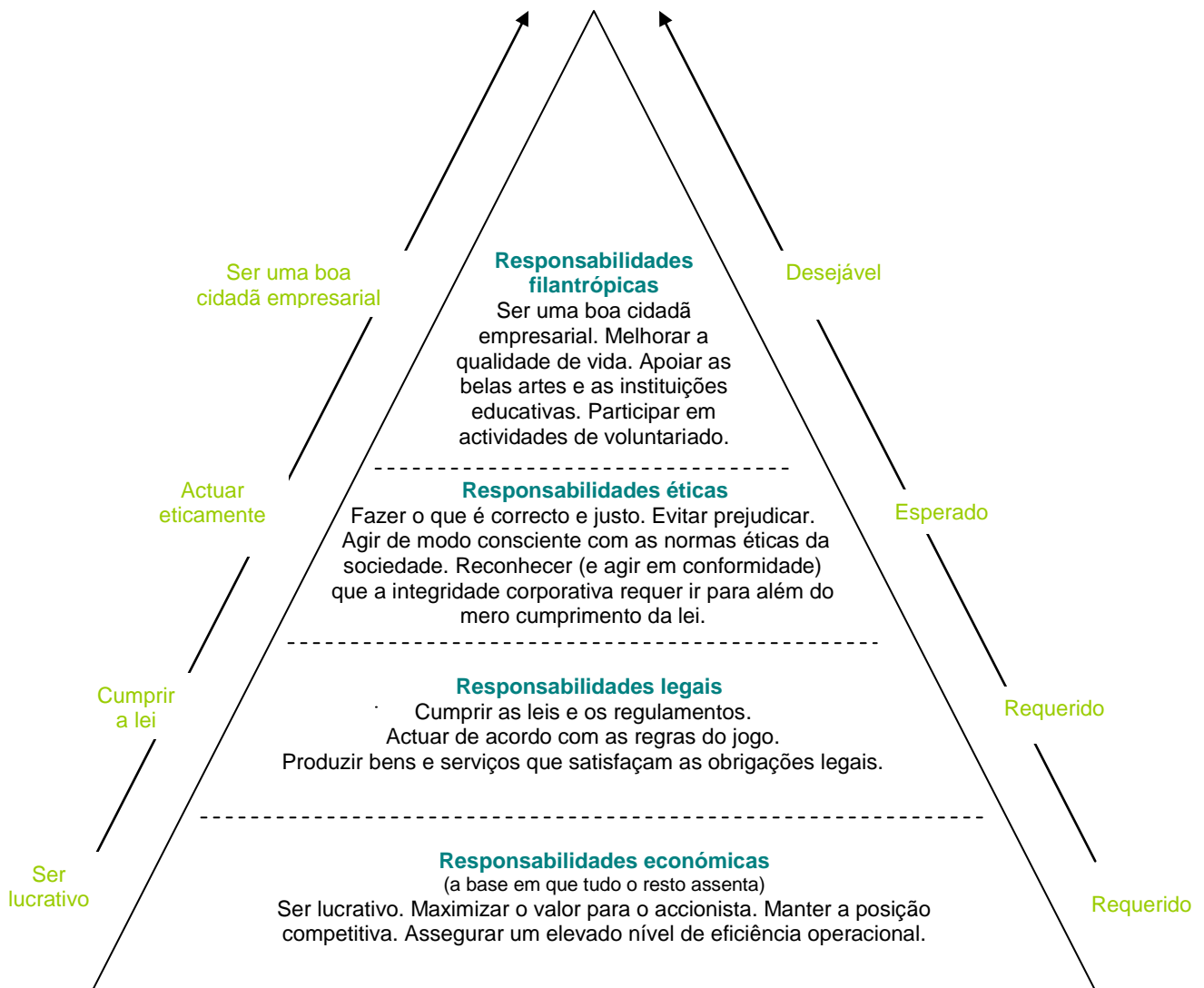


Figura 1.1 – A pirâmide da responsabilidade social da empresa

Fonte: Construída a partir de Carroll (1979), p.500

Responsabilidade económica: As empresas têm uma responsabilidade de natureza económica, pois têm a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los de uma forma rentável. A base para o funcionamento de uma empresa é produzir e vender bens para obter lucro. Carroll (1979) também salienta que todas as outras responsabilidades são prejudicadas na ausência das responsabilidades económicas, pois, sem elas, as demais tornam-se questionáveis.

Responsabilidade legal: A sociedade espera que as empresas realizem a sua missão económica dentro dos requisitos legais estabelecidos pelo sistema legal da sociedade. Espera-se que a empresa cumpra as leis e os regulamentos, ou seja, que os produtos e serviços fornecidos pelas empresas contenham padrões de segurança e obedeçam às regulamentações ambientais vigentes.

Responsabilidade ética: Representa comportamentos éticos que se espera que as empresas tenham. Este aspecto vem adquirindo maior importância, porque a tolerância da sociedade face a comportamentos não éticos é cada vez menor. A tomada de decisão deverá considerar as consequências das suas acções, honrando os direitos dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar terceiros.

Responsabilidade filantrópica: Representa acções discricionárias levadas a cabo pela empresa em resposta às expectativas sociais. Respeitam a actividades desenvolvidas pelas empresas assumindo um papel social que extravasa a obrigatoriedade legal e ética, assumindo cada vez mais uma importância estratégica. Exemplos: contributos filantrópicos, formação dos trabalhadores, extensão de benefícios para os familiares dos funcionários, etc.

- A teoria da reatividade social das empresas

Segundo Freeman e Stoner (1985, p.74), a reatividade social “concentra-se no modo como as empresas respondem às questões, ao invés de tentar determinar sua responsabilidade social final”. Conforme o mesmo autor, ela é constituída por duas abordagens básicas: o nível micro, que analisa a reatividade individual das empresas em relação às questões sociais (o modelo de Ackerman), e o nível macro, que estuda as forças que determinam as questões sociais às quais as empresas devem reagir (o modelo de Preston e Post).

As abordagens desta teoria podem ser resumidas em três modelos:

O Modelo de Ackerman (1973) - Para Ackerman, a empresa passa por três fases para reagir às questões sociais: na primeira fase, o dirigente reconhece a existência de um problema social e torna-o público; na segunda fase, parte para a contratação de especialistas para assessorá-lo a e propor soluções; a terceira e última fase é a implementação das acções e sua incorporação na gestão empresarial;

O Modelo de Preston e Post (1975) - o governo e a opinião pública fixam os limites para as acções sociais das empresas, sendo as relações entre empresa e sociedade diferenciadas em relações primárias – interacção entre a empresa e grupos orientados para o mercado (funcionários, clientes, accionistas e credores) – e secundárias – interacção entre empresa e os segmentos não orientados para o mercado (a lei e as forças morais);

Modelo de Carroll – tenta combinar os primeiros modelos de reatividade social com as ideias de responsabilidade social, criando a teoria do desempenho social das empresas. A combinação dessas duas abordagens determina o posicionamento da empresa e analisa as limitações, ou seja, as empresas devem ser reactivas a todas as demandas sociais? O contraponto seria a acção em casos e momentos específicos.

- Teoria dos *Stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* é aquela que tem obtido o maior número de estudos e críticas, passando actualmente a existir não uma, mas sim várias teorias dos *stakeholders* (e.g. teoria normativa dos *stakeholders*, teoria da gestão dos *stakeholders*, etc.). Esta teoria nasceu com o trabalho de Freeman, “*Strategic management : a stakeholder approach*”, em 1984 e desenvolveu-se em torno

de três dimensões: 1) definição do conceito de *stakeholder*; 2) classificação dos *stakeholders* e, 3) identificação das dimensões teóricas.

A definição de *stakeholder* mais utilizada foi feita por Freeman (1984, p.46), que a define como “qualquer grupo ou indivíduo que afecta ou é afectado pelo alcance dos objectivos da empresa”. Segundo Freeman, a actividade empresarial é uma rede de relações cooperativas e competitivas de um grande número de pessoas e grupos que empreendem esforços para atingir os seus objectivos. Clarkson (1995, p.106) restringe a definição de Freeman, considerando *stakeholders* “...as pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse em uma cooperação e em suas actividades passadas, presentes e futuras. Tais reivindicações, direitos ou interesses são resultado de transacções ou ter acções com a corporação e pode ser legal, moral, individual ou colectiva”. somente as pessoas ou grupos que, voluntariamente ou involuntariamente, sofrem um risco decorrente da acção da empresa.

Relativamente à classificação dos *stakeholders*, Clarkson (1995, p.5) propõe uma tipologia baseada na proximidade e importância para a empresa, fazendo uma distinção entre *stakeholders* primários e *stakeholders* secundários. Os *stakeholders* primários têm um impacto directo no desempenho da empresa e um interesse pela sua continuidade. Neste grupo incluem-se os sócios ou investidores, funcionários, clientes, fornecedores, governo e a comunidade. Os *stakeholders* secundários correspondem a outros constituintes, como por exemplo, a mídia. Eles influenciam, afectam ou são influenciados ou são influenciados e afectados pela empresa, mas não participam nas suas operações, nem são indispensáveis para a sua continuidade.

No que respeita à identificação das dimensões teóricas, Donaldson e Preston (1995, p.67) distinguem três dimensões para o modelo de *stakeholder*: descritiva - descreve a forma como as empresas actuam e auxiliam no prognóstico do comportamento organizacional; instrumental - identifica os

resultados esperados em função de determinadas formas de acção e a normativa-interpreta a função da empresa, o modo como as empresas deverão agir.

Apesar de facultar um campo de trabalho empírico e argumentação teórica útil para a abordagem da RSE, a abordagem dos *stakeholders*, evidencia fraquezas e suscita críticas. Capron e Quairel-Lanoizelée (2004) consideram que esta teoria continua “confusa”, pois tem como pressuposto a maximização dos interesses de cada parte, ignorando os *stakeholders* sem possibilidade de expressão. Segundo os autores, a teoria dos *stakeholders* não é aplicável à “dimensão global de um desenvolvimento sustentável” (Capron e Quairel-Lanoizelée, 2004) e completam esta teoria com a noção do bem comum.

1.1.2 Filantropia Empresarial

A filantropia desenvolveu-se através de acções e atitudes pessoais dos empresários, que retribuía à sociedade parte dos lucros das suas empresas. De acordo com Melo Neto e Froes (2001, p.26), este procedimento retrata a prática da filantropia como “uma vocação para a benevolência, um acto de caridade para com o próximo.” Melo Neto & Froes (2001) afirmam que a filantropia é baseada no “assistencialismo”, no dever moral e ética dos que as praticam. Surge do desejo e vontade individual em auxiliar pobres, desvalidos, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos, procurando contribuir para a sobrevivência desses grupos sociais desfavorecidos.

Acções de filantropia empresarial são “os contributos e os donativos que as empresas facultam a organizações sem fins lucrativos, a museus, a instituições de solidariedade, a instituições educativas e/ou de investigação, a movimentos relacionados com a saúde/doença, a agremiações culturais, a associações de apoio às vítimas de catástrofes, etc.” (Rego *et al.*, 2007, p.162).

A responsabilidade social e filantropia são por vezes confundidas. A empresa é tanto mais responsável quanto maior o volume de donativos que cede. Contudo, os donativos são apenas uma das formas através das quais as empresas podem exercer acção socialmente responsável. A filantropia tem apenas razões humanitárias e não significa um compromisso ou co-relação. A responsabilidade social é muito mais abrangente, significa um modelo de gestão da empresa distinto.

As empresas aplicam estas actividades por diversos motivos. Algumas motivações possíveis segundo Wulfson (2001):

- A empresa pode pretender melhorar a sua imagem (e.g., após a sua deterioração provocada por um downsizing), de modo a incrementar a sua reputação junto dos clientes, da comunidade e dos financiadores.
- A empresa sente que a filantropia é uma responsabilidade social importante, um dever “cívico”, um factor de promoção do bem comum.
- A empresa procura adquirir uma imagem de “boa cidadã” para mais facilmente obter benesses das autoridades públicas.
- A empresa deseja ser reconhecida, na comunidade circundante, como boa cidadã, de modo a fomentar nos seus colaboradores o sentido de lealdade organizacional e, assim, melhorar a produtividade.

1.1.3 Definição de RSE segundo a União Europeia

Apesar de generalizado, o conceito de responsabilidade social das empresas (RSE) não é fácil de definir. Não existe uma resposta clara e directa à pergunta sobre o que se deve esperar das empresas, no que respeita à sua responsabilidade social.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE), tal como é definida pela Comissão Europeia é, essencialmente, um conceito segundo o qual “as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (Comissão Europeia, 2001, p.4). Afirma também que “ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais” (Comissão Europeia, 2001, p.7).

Como referido na Comunicação da Comissão Europeia relativa à RSE: “um contributo das empresas para o Desenvolvimento sustentável” (Comissão Europeia, 2002, p.5), as empresas reconhecem hoje o seu sucesso e os benefícios duradouros para os seus agentes não se adquirem através da maximização de lucros a curto prazo, mas através de um comportamento coeso e responsável controlado pelo mercado. São cada vez mais as empresas que preferem optar por uma cultura de responsabilidade social neste contexto.

Apesar de serem bastante amplas as abordagens da RSE, esta pode ser definida genericamente como: “um comportamento que as empresas adoptam voluntariamente e para além de prescrições legais, porque consideram ser do seu interesse a longo prazo; a RSE está estreitamente associada ao conceito de desenvolvimento sustentável: as empresas têm de integrar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental; a RSE não é um “acrescento” opcional às actividades nucleares de uma empresa, mas sim à forma como esta é gerida” (Comissão Europeia, 2002, p.6).

Segundo o Livro Verde da Comissão Europeia (2001, p.17) a Responsabilidade Social deve ser abordada e gerida de forma integrada, ou seja, as empresas devem começar por adoptar uma declaração de missão, um código de conduta, valores fundamentais e responsabilidades para com as diversas partes interessadas. Em seguida, as empresas deverão adaptar estes valores a toda a organização, o que leva a que a dimensão social ou ambiental esteja presente no planeamento estratégico, planos de actividades e orçamentos. Associado ao conceito de RSE surgem diversas designações afins como, é por exemplo, o caso das noções que se seguem.

Cidadania empresarial

“Contribuição que uma empresa dá à sociedade através das suas principais actividades comerciais, do seu investimento social, dos programas filantrópicos e do seu compromisso com as políticas públicas. O modo como uma empresa

gere as suas relações económicas, sociais e ambientais e como se compromete com os seus parceiros (tais como accionistas, patrões, clientes, parceiros de negócio, governos e comunidades), tem impacto no sucesso da empresa a longo prazo”.¹

Espírito Empresarial Responsável

“Implica a adopção de estratégias empresariais voluntárias para obter um desenvolvimento sustentável que está em plena harmonia com a definição comunitária de responsabilidade social das empresas. Associa o dinamismo e as atitudes empresariais individuais necessárias à criação e à gestão de uma pequena empresa com um sentido mais vasto das responsabilidades sociais, que frequentemente integra os valores pessoais do proprietário ou do gestor da PME” (Comissão Europeia, 2004).

Desenvolvimento Sustentável

“Desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (Relatório *Brundtland*, 1991, p.46).

Apesar das inúmeras definições existentes sobre RSE concordo com a definição dada pelo “Livro Verde”. Acredito na ideia de que a empresa é responsável pelos seus actos e pela repercussão que estes causam na sociedade e no meio ambiente.

¹ Cidadania Empresarial,
(www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Corporate+Citizenship+Initiative)

1.2. Os três objectivos da RSE

“É cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reacção a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica. Pretendem, assim, dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, accionistas, consumidores, poderes públicos e ONG.” (Comissão Europeia, 2001, p.3).

Actualmente, a responsabilidade social tem-se tornado num tema com maior importância devido às novas exigências sociais e ambientais. É vista pela maior parte das empresas como um caminho para alcançar o sucesso a longo prazo (e, até mesmo para a sua própria sobrevivência) e não como um custo ou uma mera preocupação sem aplicação prática. “A sociedade exige que as empresas prestem contas da forma como estão a contribuir para ajudar na solução dos problemas sociais e ambientais” (Mortal, 2005, p.315).

Os *stackholders* (accionistas, trabalhadores, consumidores, fornecedores, prestadores de serviços, investidores, comunidade, governo e meio ambiente) devem exigir às empresas transparência sobre o seu desempenho social e ambiental, através da publicação de relatórios de informação e ao mesmo tempo incentivar as empresas a adoptar posturas responsáveis nesses domínios.

De acordo com o “Livro Verde” as empresas devem conciliar três factores fundamentais: ambientais, sociais e económicos. O peso de cada um deles deve ser semelhante, pois da mesma forma que o desenvolvimento económico não se sustentam sem uma contrapartida ambiental e social, o desenvolvimento económico e social também não se sustentam sem a contrapartida de desenvolvimento económico da empresa. Esta tridimensionalidade, também designada pela expressão anglo-saxónica de *Triple Bottom Line*, retrata a nova mentalidade dos empresários com uma visão

a longo prazo, que é cada vez mais importante no sentido de desenvolver, cada vez mais, uma sociedade justa e igualitária.

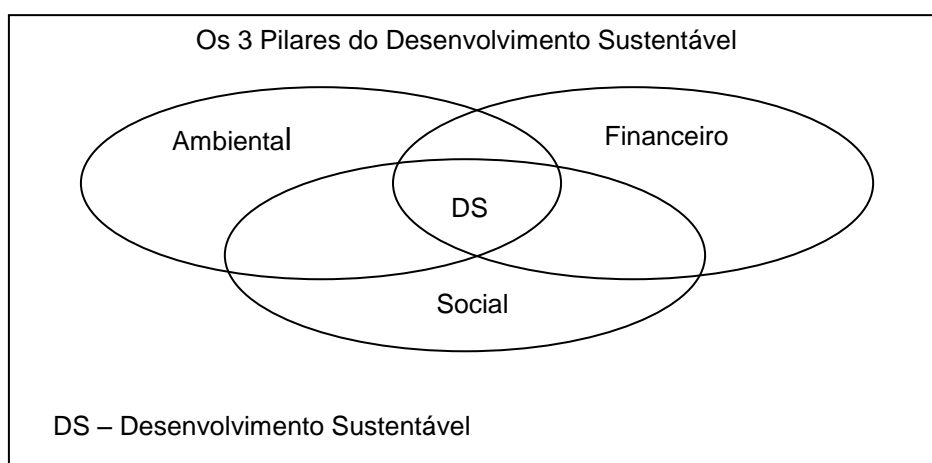


Figura 1.2 – Os três pilares do desenvolvimento sustentável
Fonte: *Mortal (2005), p.314*

O “Livro Verde” (Comissão Europeia, 2001, p.4) reconhece que as transformações que surgem neste domínio se devem a quatro factores:

- A globalização e a mutação industrial em grande escala acarretaram consigo novas preocupações e expectativas aos cidadãos, aos consumidores, às autoridades públicas e aos investidores;
- Critérios sociais que têm uma influência crescente sobre as decisões dos indivíduos ou instituições, quer na qualidade de consumidores quer na de investidores;
- Os impactos ambientais causados pelas actividades económicas têm gerado preocupações crescentes entre cidadãos e entidades colectivas;
- Os meios de comunicação social e as modernas tecnologias da informação e da comunicação têm forçado a actividade empresarial e económica a uma maior transparência.

1.3 A Dimensão Interna e Externa da RS

De forma a promover a RSE, a Comissão Europeia, apresentou o “Livro Verde”. Este documento clarifica o conceito e visou lançar o debate sobre o tema com o intuito de incentivar as práticas da RS. Tido como um marco na história da responsabilidade social, é baseado nele que tentamos estruturar o tema.

É comum nas diversas análises efectuadas ao “Livro Verde”, a distinção entre duas grandes dimensões de actuação das empresas: a interna e a externa (Quadro 1.2). É com base nesta distinção que as empresas vão fazer incidir os seus esforços para aplicação dos princípios de RSE.

Na dimensão interna, ao nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os trabalhadores e questões relacionadas com o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, bem como práticas ambientalmente responsáveis que se relacionam sobretudo com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. Estes aspectos permitem a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada.

Quanto à dimensão externa, a responsabilidade social de uma empresa excede a área da própria empresa abrangendo também a comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e acionistas, outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONGs que exercem a sua actividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente

1.3.1 A Dimensão Interna

A dimensão interna da responsabilidade social das empresas abrange fundamentalmente quatro áreas: a gestão dos recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho, a adaptação à mudança e a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.

Actualmente, devido às exigências de mercado, um dos maiores desafios das empresas na área dos recursos humanos é o de ter trabalhadores qualificados nos seus quadros. Deste modo, medidas como a aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma melhor informação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma maior diversidade de recursos humanos, a igualdade de oportunidades, a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho, podem permitir uma gestão de recursos humanos adequada e responsável.

A área da saúde e segurança no trabalho aplica-se através de medidas legislativas. Mas as empresas, governos e organizações sectoriais têm redobrado a procura de formas complementares de promoção destes temas, usando-as como critérios para a aquisição de produtos e serviços de outras empresas e como elemento de marketing para a promoção dos seus próprios produtos e serviços.

Neste mundo em constante mudança, a adaptação das empresas na comunidade é bastante importante uma vez que acções de reestruturação como o encerramento de uma fábrica ou uma diminuição drástica na sua mão-de-obra poderão acarretar uma grave crise económica, social ou política dentro de uma comunidade. Reorganizar uma empresa de forma socialmente responsável significa ter em consideração e equilibrar os interesses de todas as partes interessadas afectadas pelas mudanças e decisões.

A gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais no contexto da responsabilidade social das empresas tem como objectivo minimizar o impacto ambiental global gerado pelos processos de fabrico e distribuição dos bens e serviços. Um decrescimento na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos contribui para atenuar o impacto ambiental. Poderá ser igualmente vantajoso para as empresas, na medida em que permite uma redução das despesas energéticas e de eliminação de resíduos, bem como dos custos de matéria-prima e despoluição, podendo assim contribuir para o aumento dos proveitos.

1.3.2 A Dimensão Externa

A dimensão externa transpõe as barreiras da empresa e envolve, para além dos trabalhadores e accionistas, um elevado número de *Stackeholders*.²

A interacção da empresa com as comunidades locais é um factor importante para o crescimento da sociedade, na capacidade de gerar benefícios em termos de salubridade, estabilidade e prosperidade no meio em que está inserida. A adaptação da empresa na comunidade pode realizar-se através de várias acções. A produtividade de uma empresa é tanto maior quanto melhor a relação desta com a comunidade local. “A reputação de uma empresa na sua zona de implantação, a sua imagem não só enquanto empregador e produtor, mas também enquanto agente no plano local, são factores que influenciam a competitividade.” (Comissão Europeia, 2001, p.12).

Na interacção da empresa com os seus parceiros (da qual fazem parte os parceiros comerciais, os fornecedores, os consumidores e as ONG), deve

² **Stackeholders:** Pessoas, grupos ou organizações que afectam ou são afectados pelas actividades e produtos de uma organização. Para além dos accionistas, as partes interessadas são de tipo interno (por exemplo, os trabalhadores) e de tipo externo (por exemplo, **clientes**, **fornecedores** e subcontratados, **comunidade local**, entidades reguladoras e associações patronais, sindicais e profissionais e organizações representantes do ambiente e das gerações futuras). [NP 4460-1, 2.8]

resultar um relacionamento dinâmico que permita garantir uma vantagem competitiva na criação de valor, bem como a sua aceitação e integração na comunidade envolvente. Para tal, é necessário que a empresa assuma uma atitude pró-activa que lhe permita responder às expectativas em si depositadas, revelando uma reciprocidade a montante e a jusante do ciclo produtivo. No fundo, implica um equilíbrio entre a sua actividade vinculada e o domínio discricionário das decisões estratégicas ao nível da gestão empresarial.

Os Direitos Humanos são uma peça fundamental no quadro da RSE. É um tema complexo que engloba os Direitos civis e políticos os Direitos Económicos, Sociais e Culturais e a igualdade de oportunidades tendo em consideração os grupos vulneráveis. A pressão da comunidade sobre as empresas e sectores leva a que estas recorram a códigos de conduta em que abranjam as condições de trabalho, os direitos humanos e os aspectos ambientais. Estes códigos têm como intuito melhorar a imagem da empresa no mercado de forma a reduzir os riscos de uma reacção negativa por parte dos consumidores. É preciso ter em atenção que estes códigos não substituem as disposições legais e as normas vinculativas, simplesmente complementam e promovem regras mais rigorosas para aqueles que o subscrevem sendo fundamental perceber que a sua eficácia depende de verificações regulares.

A nível ambiental consideram-se os efeitos provocados pela actividade empresarial nos ecossistemas, solo, água e atmosfera e a responsabilização de atenuar esses impactos ou promover a recuperação ambiental. É assim, fundamental tornar compatível o bom desempenho económico com a eficiência ambiental

Quadro 1.2 – Dimensões da responsabilidade social das empresas

Dimensões internas	Dimensões Externas
<p><i>Gestão de Recursos Humanos</i></p> <p>Aprendizagem ao longo da vida. Responsabilização dos trabalhadores. Melhor informação no seio da empresa. Melhor equilíbrio entre as vidas profissional, familiar e de tempos livres. Maior diversidade de recursos humanos. Igualdade de géneros Regimes de participação nos lucros e no capital da empresa. Empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho. Práticas de recrutamento não discriminatórias.</p>	<p><i>Comunidades Locais</i></p> <p>Integração social na comunidade local ao nível do emprego, remunerações, benefícios e impostos. Controlo dos níveis de salubridade, estabilidade social e prosperidade. Interacção com o meio físico, ambiental e rede viária. Envolvimento social local com a disponibilização de estruturas físicas, meios humanos e patrocínios.</p>
<p><i>Saúde e Segurança no trabalho</i></p> <p>Aplicação das medidas legislativas correntes. Cultura de prevenção do risco. Quantificação, documentação e comunicação das boas práticas de SST. Programas de certificação e rotulagem para produtos, serviços, sistemas de gestão e subcontratação centrados nas normas de segurança e saúde no trabalho. Existência de critérios de segurança e saúde no trabalho nos regimes de concursos e adjudicações dos diversos contratos.</p>	<p><i>Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores</i></p> <p>Parcerias e alianças com empresas comuns e franquias. Responsabilização social dos clientes, fornecedores, subcontratados e concorrentes. Envolvimento no capital de risco de novas empresas inovadoras. Fornecimento ético, eficiente e ecológico de produtos e serviços.</p>
<p><i>Adaptação à mudança</i></p> <p>Redução das despesas, aumento da produtividade e melhoria da qualidade do serviço prestado aos clientes. Motivação, lealdade, criatividade e produtividade do trabalho. Identificação dos riscos, previsão de custos, execução de planos de contingência e minimização dos instrumentos e sistemas. Formação profissional suplementar, modernização dos instrumentos e sistemas de produção, captação de investimentos, definição de procedimentos, diálogo, cooperação e estabelecimento de parcerias. Capacidade de inserção profissional dos trabalhadores dentro e fora da organização. Participação no desenvolvimento local e em estratégias activas de inclusão no mercado de trabalho.</p>	<p><i>Direitos Humanos</i></p> <p>Respeito pelas normas laborais, protecção do ambiente e direitos humanos. Rejeição de práticas de suborno e corrupção. Adopção de códigos de conduta sobre as condições de trabalho, direitos humanos e aspectos ambientais, incluindo nos fornecedores e subcontratados. Observação do impacto das actividades da organização sobre os direitos humanos dos trabalhadores e da comunidade local. Aplicação e verificação dos códigos de conduta e de promoção das normas internacionais do trabalho em todos os níveis da organização e nos subcontratados. Políticas de diálogo e informação total complementadas com abordagens perfectivas ao nível dos órgãos de gestão, restantes trabalhadores e comunidade local. Verificação contínua do respeito pelos direitos humanos segundo as normas e os padrões definidos pela denominada "auditoria social", garantindo a credibilidade dos relatórios apresentados.</p>
<p><i>Impacto ambiental</i></p> <p>Redução na exploração de recursos. Redução na emissão de poluentes. Redução na produção de resíduos. Redução nos gastos energéticos. Eliminação dos resíduos. Monitorização dos custos ambientais da matéria-prima. Monitorização dos custos ambientais de despoluição.</p>	<p><i>Ambiente global</i></p> <p>Desempenho ambiental positivo ao longo de toda a cadeia de produção. Incrementos globais ao nível social e ambiental de forma a contribuir para um desenvolvimento sustentável integral.</p>

Fonte: Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001)

2 – DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RS

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) não é um conceito fácil de definir. De facto, não existe uma resposta directa e imediata à pergunta sobre o que se deve esperar das empresas, no que respeita à sua responsabilidade social.

A responsabilidade social existe, quando uma empresa desenvolve a sua acção numa óptica de criação de valor no domínio económico, social e ambiental. A empresa responsável é aquela que se preocupa com as consequências dos seus actos, reduzindo os impactes negativos e fortalecendo os aspectos positivos ao nível económico, ambiental e da comunidade. A conjugação destas três dimensões constitui os alicerces da empresa responsável.

A Comissão Europeia define RSE como “a integração voluntária das preocupações sociais e ambientais, por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas”³.

O Desenvolvimento Sustentável é uma dessas alterações de paradigmas a que as empresas têm de se submeter. É um projecto que necessita da participação de diversos agentes para a sua implementação. As empresas são agentes disseminadores do Desenvolvimento sustentável e, por outro lado, necessitam de estar em harmonia com as boas práticas de gestão que visem a sustentabilidade.

³ Definição que consta no Livro Verde apresentado pela Comissão Europeia em Julho de 2001

2.1 Percurso Histórico do Desenvolvimento Sustentável

Quadro 2.1 – Cronologia da Evolução do Desenvolvimento Sustentável

1972	Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano	Cimeira de Estocolmo	Debate centrado no estabelecimento de um programa de contenção e prevenção da poluição industrial, num quadro de equilíbrio de prioridades entre o desenvolvimento económico e necessária protecção ambiental.
1987	Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento	Relatório Brundtland	A “Agenda Global para a Mudança” constitui uma forte chamada de atenção para as responsabilidades dos estados e das organizações no sentido de um crescimento económico sustentado.
1992	Cimeira da Terra	Agenda 21	Subscrita por mais de 178 governos consolida o conceito de desenvolvimento sustentável das sociedades humanas: Equidade Social, Ambiente e Economia.
1997	19ª Sessão Especial da Assembleia Geral da O.N.U.	Agenda 21	O programa para a implementação da Agenda 21 aponta o ano de 2002 como data limite para as diversas administrações formularem e salientarem as suas Estratégias de Desenvolvimento Sustentável
2002	Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Sustentável	Cimeira de Joanesburgo	Desenvolvimento de uma nova cultura, na definição e implementação das estratégias de desenvolvimento sustentável, nas suas múltiplas dimensões num quadro de globalização: Responsabilidade Social Corporativa.
2007	Cimeira de Bali	Bali Roadmap	Desenho de um caminho para atingir a segurança climática no futuro tendo como prazo o ano de 2009 para propostas de acções concretas e de implementação rigorosa. Revisão do Protocolo de Quioto.

Fonte: Adaptado de Santos et al. (2005)

2.2 Dimensões e indicadores do Desenvolvimento Sustentável

Como já foi referido, a responsabilidade social pode ser subdividida em três grandes domínios: económico, social e ambiental.

2.2.1 Dimensão Social

A dimensão social diz respeito ao impacto das empresas no sistema social onde operam. A performance social compreende a análise do impacto da organização sobre todas as partes interessadas – colaboradores, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade, governo e sociedade em geral. O investimento e envolvimento de todos na empresa, bem como da comunidade envolvente são o resultado do sucesso e longevidade de uma estratégia de Desenvolvimento Sustentável. Esta dimensão divide-se em duas grandes áreas: as acções orientadas para a gestão do elemento humano que compõe a sua matriz inicial (vertente interna) e as acções orientadas para a comunidade envolvente (vertente externa).

2.2.1.1 Vertente interna

A necessidade de uma abordagem socialmente responsável nas empresas surgiu devido ao fenómeno da globalização e da consequente competitividade. A integração social pelo trabalho assume novos contornos, colocando às empresas a necessidade de formas de gestão que melhor se adaptem aos requisitos sociolaborais presentes. Na vertente social interna, as práticas socialmente responsáveis prendem-se, essencialmente com os trabalhadores e incluem questões relativas ao local de trabalho, como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança. Estas práticas apresentam-se fundamentais para o sucesso da empresa, na medida em que é da motivação e do bem-estar dos trabalhadores que depende a qualidade do

serviço, a produtividade e a inovação. Apesar de não existir uma padronização no que diz respeito à identificação das boas práticas empresariais neste domínio, o quadro 2.2 contém um conjunto de práticas que as empresas valorizam.

Quadro 2.2 – Práticas sociais: dimensão social interna

Valorização do trabalho: nível de informação disponibilizada ao colaborador

Valorização profissional: acesso a programas de formação académica e/ou profissional independentes das necessidades imediatas da organização.

Segurança no emprego: perspectiva de emprego estável e duradouro.

Apoio familiar: programas de apoio à família que podem assumir diversas formas desde a gestão dos tempos de trabalho até apoios financeiros.

Integração trabalho/família: compatibilização da esfera laboral com a familiar, sob as formas de gestão de tempos de trabalho, existência de instalações para apoios a crianças, organização do trabalho de modo a evitar sobrecargas, etc.

Trabalho flexível: oferta aos trabalhadores de soluções flexíveis quanto à forma (quando, onde e como) o trabalho deve ser prestado.

Saúde e bem-estar: a prevenção é um instrumento que a empresa pode apreender: divulgação de políticas de prevenção da doença, estilo de vida saudável, aconselhamento, acompanhamento na doença, educação e assistência.

Fonte: Santos *et al.* (2005), p.32

A informação interna é o factor mais importante de uma política de gestão que tenha como objectivo integrar a dimensão da responsabilidade social como estratégia de negócio. Todos devem ter conhecimento dos objectivos a atingir e da forma como a empresa espera que sejam alcançados. Para que seja possível integrar os trabalhadores na estratégia do negócio, a empresa necessita que estes tenham uma atitude pro-activa em relação à sua valorização pessoal. Esta passa pelo desenvolvimento de novas competências de carácter profissional ou da sua própria valorização, por exemplo através de formação académica. Uma outra estratégia de gestão é a concessão de prémios para os mais activos, bem como a promoção de diferentes fóruns onde se analise um amplo conjunto de temas de interesse comum. O quadro 2.3 contém alguns desses benefícios.

Quadro 2.3 – Resultados da adopção de políticas de responsabilidade social: dimensão social interna

Redução dos custos de operação: as iniciativas na área da saúde e da assistência familiar, pouparam à Quaker Oats cerca de \$2 milhões por ano.

Melhoria dos resultados financeiros: as empresas listadas como as 100 melhores empresas para se trabalhar recebem o dobro dos pedidos de emprego e tiveram um retorno de 10,6%, desde 1998, comparando com 5,7% das 500 empresas classificadas como normais (Fortune, Maio, 2002).

Aumento do valor das acções: um estudo a mais de 500 empresas mostrou que as empresas com boas práticas sociais relativamente aos trabalhadores obtiveram um aumento de 64% das suas acções, entre 1996 e 2001, comparando com um aumento de 21% para as acções das restantes empresas.

Aumento da produtividade: a utilização de horários flexíveis parece ter um efeito benéfico na redução do absentismo. Por outro lado, um estudo sobre horários reduzidos e partilha de emprego, no Reino Unido, mostrou que os trabalhadores estudados atingiram um nível de produtividade 30% superior ao dos colegas que trabalhavam a tempo inteiro.

Maior empenho e lealdade: um estudo de 2001 refere que 60% dos trabalhadores americanos em pequenas e médias empresas afirmam que uma política de benefícios os encoraja a trabalhar mais e melhor. De igual modo, o reconhecimento da importância da vida pessoal e familiar representa um factor determinante no desempenho.

Trabalhadores competentes: uma sondagem efectuada em Inglaterra, entre 5000 desempregados, mostrou que 25% dos gestores e directores de empresa consideravam o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal/familiar um factor importante nas suas decisões de emprego. Por exemplo a HP estima em 50% a redução da rotação de pessoal entre os trabalhadores com filhos que frequentam a escola da empresa no local de trabalho.

Fonte: Santos et al. (2005), p.33

2.2.1.2 Vertente externa

Quanto à componente externa, a responsabilidade social de uma empresa ultrapassa a esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e accionistas, um vasto espectro de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua actividade junto das comunidades locais. Os seus papéis, no contexto do desenvolvimento sustentável são distintos, no entanto, cada um é capaz de trazer contribuições relevantes para esse novo modelo de desenvolvimento.

As empresas influenciam e são influenciadas pelos diversos parceiros sociais externos. Se, por um lado, as empresas podem ser impelidas a mudar a forma como gerem os seus negócios, mediante um mercado consumidor mais consciente e exigente, por outro, as empresas podem contribuir para a disseminação de práticas responsáveis de gestão à medida que influenciam os seus clientes e fornecedores a adoptar os conceitos de desenvolvimento sustentável e Responsabilidade social corporativa.

“Esta interacção é uma componente fundamental para uma inserção comunitária equilibrada e estável, razão pela qual o respeito pelos valores da comunidade e a manutenção de boas relações a esse nível constituem um factor de pressão constante.” (Santos *et al.*, 2005, p.34). Uma estratégia essencial de inserção social que permitirá à empresa manter uma atitude pro-activa é a transparência dos processos de actuação e o estabelecimento de uma política de diálogo com os diversos parceiros sociais aos diferentes níveis de intervenção.

A empresa é o reflexo da livre iniciativa, procurando encontrar o seu próprio rumo numa perspectiva de equilíbrio entre aquilo que é obrigado fazer (imposição legal) e o que pode fazer (opção de gestão). Sendo assim, a estratégia adoptada e o tipo de equilíbrios que se procuram dependerão da forma como a empresa irá interpretar o seu envolvimento social.

O reconhecimento social da empresa, bem como a qualidade dos seus produtos ou serviços são uma forma de fidelizar os seus clientes e de consequente sucesso e longevidade da empresa.

Como já foi referido para a dimensão social interna, também para a dimensão social externa não existe uma padronização no que diz respeito à identificação das boas práticas empresariais. Contudo, podem-se dar exemplos de algumas dessas práticas (Quadro 2.4).

Quadro 2.4 – Práticas sociais: dimensão social externa

Desenvolvimento financeiro: apoio ao desenvolvimento de instituições financeiras cujo objectivo principal é o desenvolvimento da comunidade através do apoio a empreendimentos individuais ou colectivos que não têm normalmente acesso às linhas de crédito tradicionais.

Desenvolvimento económico: aplicação das funções principais da empresa - aluguer e compra de serviços, investimentos financeiros, marketing e distribuição de produtos e serviços - em comunidades com fraco rendimento, tendo em vista o desenvolvimento da comunidade e o estabelecimento de benefícios económicos mútuos.

Parecerias: Parcerias com organizações sem fins lucrativos, como a troca de informações, investigação, trabalho voluntário, actividades promocionais, desenvolvimento e fortalecimento das capacidades comunitárias.

Formação profissional: Formação e emprego de força de trabalho sub-aproveitada, nomeadamente nas áreas das tecnologias digitais.

Envolvimento global: A relação empresa-comunidade deixa de ser entendida exclusivamente ao nível local para se expandir numa perspectiva de cidadania global, enquanto relacionamento com as diferentes comunidades em que se insere.

Franchising minoritários: O estabelecimento de operações de franchising minoritário pode ajudar a desenvolver comunidades deficientemente desenvolvidas, proporcionando maiores oportunidades para a criação de postos de trabalho.

Fonte: Santos *et al.* (2005), p.36

2.2.2 Dimensão económica

“A dimensão económica é uma dimensão fundamental pois é aquela que está mais próxima da actividade principal da empresa. O modo como a empresa opera no mercado é um indicador essencial da forma como integrou as preocupações sociais, éticas e ambientais na sua estrutura organizativa” (Santos *et al.*, 2005, p.36). Esta dimensão diz respeito ao impacto das empresas sobre as condições económicas das suas partes interessadas e sobre o sistema económico a todos os níveis.

A performance económica abrange todos os aspectos das interacções económicas que podem existir entre uma empresa e as suas partes interessadas, incluindo os resultados tradicionalmente apresentados nos balanços financeiros. Estes balanços financeiros destacam prioritariamente os indicadores relacionados com a rentabilidade da empresa porque estão

vocacionados para informar as direcções e os accionistas. Os indicadores de Desenvolvimento Sustentável respondem a outras prioridades e devem permitir perceber quais são as implicações da actividade de uma organização empresarial na “saúde” económica dos seus stakeholders – fornecedores, governo, clientes, bancos, etc.

Na dimensão económica, as empresas interagem, fundamentalmente, com três parceiros estratégicos: os clientes, os fornecedores e os investidores ou accionistas através do desenvolvimento de um conjunto de práticas de responsabilidade social.

Em relação aos clientes, as actividades de responsabilidade social desenvolvidas podem ser: conservação e satisfação do cliente; segurança do produto; qualidade do produto ou do serviço; apresentação da informação, rotulagem e embalagem; preços equitativos, entre outras (Comissão Europeia, 2004, p.11). Outros parceiros estratégicos desta dimensão são os fornecedores ou parceiros comerciais. As empresas avaliam cada vez mais o impacto destes parceiros na cadeia de produção relativamente a: critérios de selecção de fornecedores; condições de trabalho, bem como as questões relativas aos direitos humanos; apoio aos fornecedores locais; prazos médios de pagamento, entre outros. Outro grupo de interesse na dimensão económica é o dos accionistas ou investidores, os quais cada vez mais vêm a responsabilidade social como um instrumento de gestão para evitar a perda de reputação associada a práticas ambientais e sociais menos responsáveis.

Exemplificando, a empresa pode praticar um sistema de preços transparente e compreensível pelos clientes, ou o desenvolvimento de informação sobre o produto, as suas origens ou processos por onde passou até chegar ao seu destino final. Estas alterações geram impactos directos e indirectos. Directos no valor da organização e consequentemente no valor para o accionista. Podem ser traduzidos na captação de um mercado com margens de

capitalização positivas e pode significar a atracção de um conjunto de novos clientes essencialmente pela identificação com os objectivos prosseguidos pela organização. Indirectos nas consequências para a região ou país. O interesse de uma organização em promover um determinado mercado, ou incluir determinados produtos na sua carteira de produtos, pode significar a abertura de canais de distribuição a novos operadores, aumentando a sua reputação.

A introdução no sistema de selecção de fornecedores de atributos, que valorizem a proximidade geográfica, pode ser vista como uma alteração de procedimentos com impactos directos ou indirectos significantes. Os impactos directos que esta alteração pode provocar, podem passar, por uma redução ao nível de custos de aprovisionamento, originando um aumento de valor para o accionista. No caso dos indirectos, pode provocar várias alterações na região circundante à organização, aos níveis de desemprego, da criação de novas empresas, dos índices de formação, entre outros. Outros impactes, que apesar de não terem mensuração directa, são reflectidos no valor da organização para o accionista e traduzem-se em mais-valias económicas para a comunidade são de acordo com Santos *et al.*, (2005, p.45):

- ganhos em motivação dos colaboradores - a satisfação de realizar um trabalho significativo para a organização e para a comunidade onde esta se insere, gera motivação, baixa a rotação e aumenta a capacidade de atracção e retenção dos colaboradores mais qualificados;
- pode significar a posse de uma vantagem competitiva no mercado importante - pela discriminação que o próprio mercado fará dos produtos/serviços colocados por organizações socialmente responsáveis e orientadas para a garantia de um desenvolvimento sustentável;
- é fonte de reputação - essa reputação pode ser importante sempre que a organização abordar novos relacionamentos, sejam parcerias para explorar novos mercados, produtos ou tecnologias; seja atracção de

investidores; seja no relacionamento com organismos reguladores estatais ou com a comunidade envolvente;

- é fonte de inovação, pela maior exigência e rigor no posicionamento face às questões que se colocam ao desenvolvimento da organização.

2.2.3 Dimensão ambiental

A dimensão ambiental foi uma das dimensões mais tratadas pelas empresas envolvidas neste assunto. Não se preocuparam unicamente com o impacto ambiental dentro da própria empresa, mas particularmente com a sua envolvente, houve um cuidado acrescido com a utilização coerente e racional dos recursos naturais e materiais utilizados directa ou indirectamente na actividade produtiva. A intervenção a este nível passa essencialmente pela investigação e controlo dos possíveis impactos ambientais provocados pela acção da empresa, bem como pelo desenvolvimento de medidas preventivas no sentido de evitar possíveis danos ambientais.

«Na perspectiva do Desenvolvimento Sustentável, a questão ambiental é vista no duplo aspecto dos recursos e das poluições. É essencial também a preocupação com as "tragédias lentas", que não parecem ter um forte impacto a curto prazo mas que podem ter consequências dramáticas a longo prazo»⁴

Para as empresas, a dimensão ambiental centra a sua actuação na preservação de um ambiente saudável para as gerações futuras, está relacionada com os seus impactos sobre os sistemas naturais vivos e não vivos, incluindo ecossistemas, solos, ar e água. Uma empresa socialmente responsável vai, assim, procurar reduzir os impactos negativos e fortalecer os positivos.

A prática geralmente desenvolvida pelas empresas a este nível é: a do sistema de gestão ambiental. A utilização destas práticas pelas empresas permite não

⁴ <http://www.sairdacasca.com/respsocial/indicadores.asp> (acesso em 5 de Abril de 2008)

só a diminuição da produção de resíduos e emissão de agentes poluentes, como também a redução dos custos afectos à eliminação dos resíduos, sistemas de tratamento de efluentes e a poupança de energia. Permite também a prevenção de coimas resultantes de danos ambientais, tornando compatível o bom desempenho ambiental e o bom desempenho económico. As boas práticas ambientais permitem ainda proteger a saúde pública e assegurar o acesso futuro aos recursos naturais, numa combinação das dimensões social e ambiental.

A responsabilidade ambiental coloca o desafio às empresas a adoptarem práticas voluntárias para uma melhoria contínua do seu desempenho ambiental, para além de cumprirem a legislação em vigor. A interiorização dos conceitos de ambiente e de sustentabilidade nas empresas é efectuada através da implementação e comunicação da política de ambiente a todos os seus colaboradores e através da inclusão de medidas de protecção ambiental nos seus planos e orçamentos.

Os clientes, aquando a escolha de um determinado produto/serviço recorrem a empresas que adoptem critérios de desempenho ambiental, exercendo assim, pressões para que as empresas melhorem os seus resultados nesta dimensão. Em relação à comunidade em geral, as medidas de protecção ambiental implementadas permitem a preservação da qualidade do ambiente onde as empresas operam, garantindo o acesso futuro aos recursos naturais existentes pelas comunidades locais. Por fim, as parcerias das empresas com as organizações não governamentais (ONG) revelam-se muito vantajosas, pois as ONG exercem uma pressão crescente nas empresas que se preocupam com questões ambientais.

2.3 Indicadores de desempenho

Não existem padrões de Responsabilidade Social Empresarial eleitos mundialmente. A diversidade de situações e as opções de gestão estabelecem as práticas que cada empresa decide adoptar. Todavia, a necessidade de padronizar as diferentes situações tem levado à elaboração por inúmeras organizações internacionais de diversos instrumentos de referência e de medida da responsabilidade social, que permitem avaliar a eficácia das medidas implementadas. É assim possível referenciar alguns desses instrumentos, dos quais se destacam as *GRI Sustainability Reporting Guidelines*; as *OCDE Guidelines*; o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias; os indicadores do Instituto Ethos (Quadro 2.4); entre outros.

Quadro 2.5 - Indicadores de Desempenho GRI 2002

Dimensão	Categoria	Aspecto
Económica	Impactos Económicos Directos	Clientes Fornecedores Colaboradores Investidores Sector público
Ambiental	Ambiental	Materiais Energia Água Biodiversidade Emissões, Efluentes e Resíduos Fornecedores Produtos e Serviços Conformidade Transporte Geral
Social	Práticas Laborais e Condições de Trabalho	Emprego Trabalho e Relações Laborais Saúde e Segurança Formação e Educação Diversidade e Oportunidade
	Direitos Humanos	Trabalho e Relações Laborais Não Discriminação Liberdade de Associação e Negociação Colectiva Trabalho Infantil Trabalho Forçado e Obrigatório Medidas Disciplinares Medidas de Segurança Direitos das Comunidades Locais
	Sociedade	Comunidade Suborno e Corrupção Contribuições Políticas Concorrência e Preços
	Responsabilidade sobre os Produtos	Saúde e Segurança do Consumidor Produtos e Serviços Publicidade Respeito pela Privacidade

Fonte: Global Reporting Initiative (2002)

3 – RESPONSABILIDADE SOCIAL NA PRÁTICA

3.1- A Responsabilidade Social em Portugal

De acordo com Rego *et al.* (2007), Portugal iniciou o seu percurso na RSE um pouco mais tarde do que a maioria dos países industrializados. Os autores referem que apesar disso, são já numerosas as manifestações de que o tema está presente na comunicação social, é objecto de estudos académicos e é levado à prática pelas empresas.

Segundo Cadoso (2006) num artigo publicado no Diário de Notícias, «Portugal é “bom aluno” na responsabilidade social», já são inúmeras as empresas têm na sua agenda questões de sustentabilidade e responsabilidade social.

No que respeita às grandes empresas “o número é já impressionante”, diz Ballan (citado por Cadoso, 2006), sócia-gerente da Sair da Casca, empresa pioneira em Portugal em consultadoria de responsabilidade social. Efectivamente, esta temática tem estado bastante centrada ao nível das grandes empresas, pois é a grande empresa que detém recursos financeiros e muitas vezes motivos comerciais suficientemente fortes para no âmbito da defesa da sua imagem pública conduzir esforços rumo à integração mais ou menos voluntária da Responsabilidade Social e seus conceitos. No que respeita às PME Portuguesas, estas também desenvolvem múltiplas acções neste domínio, apesar de no seu caso ser menos visível.

Ballan, afirma que, a responsabilidade social “só faz sentido conectada com o desenvolvimento sustentável”, “não é uma coisa isolada”. Mas, não afasta o “perigo de que a responsabilidade social seja encarada como uma moda”, dizendo tratar-se de um movimento que veio para durar. Apesar de, até há pouco tempo, não terem consciência disso, muitas empresas já a praticam de diferentes formas.

De modo a caracterizar a responsabilidade social empresarial em Portugal serão enumeradas algumas estratégias de apoio directo à sua promoção/implementação e proceder-se-á ao levantamento e análise de alguns prémios e instituições, que têm como objectivo colaborar com empresas que pretendam desenvolver actividades na área da responsabilidade social, bem como promover a articulação entre as empresas, o governo e a sociedade civil contribuindo, desta forma, para uma maior familiarização com este assunto e para o seu desenvolvimento a nível nacional. Apresentar-se-ão igualmente os respectivos documentos obrigatórios para a comunicação da responsabilidade social.

3.1.1 Estratégias de promoção da RSE

As questões da responsabilidade social estiveram sempre associadas a preocupações com o bem-estar das pessoas e da sua envolvente, mas apenas nas últimas décadas ganharam um carácter de sistematização e uma maior divulgação. Estas questões estão emolduradas por um conjunto de políticas e medidas que têm vindo a ser desenvolvidas por inúmeras e diversificadas instituições.

Têm sido também criadas e lançadas diversas organizações e eventos para promover e contribuir para a implementação de acções socialmente responsáveis. Alguns programas e organizações não são especificamente focalizados na RSE, mas estimulam ou desafiam as empresas a adoptar condutas socialmente responsáveis.

3.1.1.1 Afirmação Institucional da RS

O tema RSE surge em Portugal, com carácter de sistematização no contexto dos acordos estabelecidos a nível mundial e perante as estratégias definidas para a União Europeia. A nível nacional surge também como forma de enfrentar desafios como a globalização, a competitividade, a sociedade do conhecimento e ultrapassar o atraso que se encontra face a outros países.

O Plano Nacional para o Desenvolvimento Económico e Social (PNDES, 2000-2006) publicado em 1998, constitui o primeiro documento onde se faz uma aproximação consistente ao desenvolvimento sustentável, reconhecendo o governo que “o desenvolvimento sustentável é simultaneamente o maior desafio e a maior oportunidade para a sociedade durante o próximo século”. Neste plano é possível identificar o desenvolvimento de um quadro de responsabilidade social baseado num novo modelo de crescimento assente nos seguintes pontos:

- Crescimento baseado na dinâmica das actividades;
- Reforço na capacidade de inovação das empresas;
- Dinamismo da rede social;
- Adequada mobilização/exploração dos recursos naturais, climáticos e de posicionamento geográfico;
- Expansão e qualidade reforçada dos sistemas de educação e de formação.

Em 2002, durante a preparação da Cimeira Mundial de Joanesburgo, Portugal cumprindo compromissos internacionais no âmbito da Agenda 21 e da União Europeia apresentou a sua Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS).

Tendo como intenção “fazer de Portugal, no horizonte de 2015, um dos países mais competitivos da União Europeia, num quadro de qualidade ambiental e de

responsabilidade social” a estratégia desenvolve-se em torno de quatro factores principais:

- a) preservar o território;
- b) melhorar a qualidade do ambiente;
- c) promover a produção e o consumo sustentáveis das actividades económicas;
- d) desenvolver uma sociedade solidária e do conhecimento.

Na sequência da “Cimeira de Joanesburgo”, Portugal assume o compromisso de elaborar, até 2005, o Plano de Implementação da Estratégia (PIENDS). Este plano permitiria reforçar as parcerias entre o Estado e a sociedade civil e deveria ainda indicar metas e prazos concretos, bem como, meios de implementação e indicadores de avaliação.

Em Janeiro de 2004, o governo cria um grupo de trabalho com o objectivo de elaborar um Plano Nacional para o Desenvolvimento Sustentável (2005-2015) a partir da proposta de 2002. A última fase da construção da ENDS inicia-se em Julho de 2004, com a apresentação de uma nova proposta, que tem por base as recomendações feitas durante o período de discussão pública, assim como as conclusões dos painéis sectoriais e mesas redondas igualmente realizados. A estratégia desenvolve um diagnóstico do processo de desenvolvimento sustentável em Portugal, alicerçado em três factores fundamentais:

- a) evolução demográfica enquanto vector determinante das dinâmicas de desenvolvimento a longo prazo;
- b) dimensões económica, social e ambiental da sustentabilidade, numa perspectiva evolutiva com base no conhecimento obtido durante a última década;
- c) perspectivas futuras, tendo em conta as dificuldades experimentadas no crescimento económico ao longo dos últimos trinta anos e que

condicionam, necessariamente, uma política estabilizada de desenvolvimento sustentável.

O diagnóstico conclui a existência de um sério problema de crescimento sustentado. Esta situação implica necessariamente dificuldades acrescidas na convergência real com a UE que se podem sintetizar em três vectores principais:

- a) necessidade de um crescimento sustentado que possa suportar uma estratégia coerente de desenvolvimento sustentável;
- b) necessidade de compatibilizar o desenvolvimento sustentável com um processo longo de crescimento económico e de desenvolvimento social;
- c) existência de uma crise de valores que sugere a necessidade do desenvolvimento, antes do mais, de um projecto de sociedade.

Face ao panorama traçado pelo referido diagnóstico da ENDS, surge como grande intenção da estratégia “Fazer de Portugal, no horizonte de 2015, um dos países mais competitivos da União Europeia, num quadro de qualidade ambiental e de coesão e responsabilidade social”, consubstanciado em seis objectivos:

- a) qualificação dos portugueses em direcção à sociedade do conhecimento;
- b) economia sustentável, competitiva e orientada para actividades de futuro;
- c) gestão eficiente e preventiva do ambiente e do património natural;
- d) organização equilibrada do território que valorize Portugal no espaço europeu e que preconize qualidade de vida;
- e) dinâmica de coesão social e de responsabilidade individual;
- f) papel activo de Portugal na cooperação global.

A estratégia assume-se como um projecto de cidadania e um desafio à capacidade de mobilização da sociedade portuguesa em geral e de cada um dos cidadãos em particular, desenvolvendo cada um destes objectivos. Surge assim, o conceito de cidadania como indissociável de uma política coerente de desenvolvimento sustentável, em que os cidadãos são chamados a desenvolver uma atitude responsável e responsabilizante de natureza crítica, face aos desafios emergentes dos actuais processos de globalização e de universalização dos mercados e das sociedades. No que diz respeito à responsabilidade social, não é possível encontrar uma política que permita concluir a existência de uma estratégia.

As acções que poderemos classificar de responsabilidade social, isto é, que se situam para além das obrigações legais, assumem, na maioria dos casos a forma de eventos pontuais em situações particulares, que dificilmente poderão concretizar a forma de um programa coerente ou de uma estratégia de gestão.

Em Janeiro de 2003, o Conselho Económico e Social (CES) emite um Parecer de Iniciativa sobre “A Responsabilidade Social das Empresas” que pretende responder ao repto lançado pelo Livro Verde “Promover um quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”. Neste documento, são apresentadas as interpretações do CES relativamente à noção de RSE, às dimensões de análise (interna e externa), às vantagens, aos principais intervenientes da RSE e às iniciativas desenvolvidas em Portugal, com especial enfoque no esforço que deve ser realizado para integrar as PME nesta estratégia nacional.

3.1.1.2 Instituições, Prémios e Projectos

• BCSD Portugal – Conselho empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

O BCSD Portugal⁵ é uma associação sem fins lucrativos, criada em Outubro de 2001 por iniciativa das empresas Sonae, Cimpor e Soporcel, associadas ao WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*, em conjunto com mais 33 empresas de primeira linha da economia nacional. A sua missão consiste em transpor para o plano nacional os princípios orientadores do WBCSD, fazer com que a liderança empresarial seja catalizadora do desenvolvimento sustentável e promover nas empresas a eco-eficiência, a inovação e a responsabilidade social.

Objectivos do BCSD Portugal:

- **Divulgar** os princípios que caracterizam o Desenvolvimento Sustentável;
- **Articular** a cooperação entre a comunidade empresarial, os governos e a sociedade civil com vista à promoção do Desenvolvimento Sustentável;
- **Promover** acções educacionais e de formação para divulgação dos princípios do Desenvolvimento Sustentável;
- **Executar** projectos e estudos de casos que ilustrem e estimulem o Desenvolvimento Sustentável. Participar noutras iniciativas que contribuam para o Desenvolvimento Sustentável do tecido empresarial português.

O BCSD Portugal é, desde a sua criação, membro da rede regional do WBCSD. Em Janeiro de 2006, contava com cerca de 80 membros. O WBCSD

⁵ <http://www.bcsdportugal.org/content/index.php?action=detailFo&rec=1> (acesso em 6 Julho de 2008)

assume-se como a organização líder mundial na abordagem empresarial das temáticas do Desenvolvimento Sustentável. Congregava em Janeiro de 2006 mais de 180 empresas líderes das suas áreas de negócio ao nível global e, uma rede de mais de 50 organizações nacionais congéneres do BCSD Portugal, que representam mais de 2000 empresas.

• RSE Portugal

Associação Portuguesa para Responsabilidade Social Empresarial

A RSE Portugal⁶ é uma associação sem fins lucrativos, faz parte de um conjunto de 15 instituições europeias ligadas à *CSR Europe*, instituição sediada em Bruxelas. É, em Portugal, o *focal point* do Pacto Global das Nações Unidas.

A missão da associação visa: (1) ser a referência nacional na área da RSE; (2) dar maior visibilidade às empresas com práticas socialmente responsáveis; (3) promover, dinamizar e divulgar projectos intra e inter-empresariais, a nível nacional e europeu. Em 31 de Janeiro de 2006, o seu *website* anunciava como “apostas” para o ano as seguintes iniciativas:

- Realização de conferência europeia no âmbito da maratona europeia para a RSE;
- Programas de apoio à comunidade;
- Relações com escolas/universidades;
- Parcerias de desenvolvimento local;
- Formação de colaboradores de empresas associadas;
- Constituição de um *rating* social de empresas.

⁶ www.rseportugal.org (acesso em 6 Julho de 2008)

“Igualdade é qualidade”

O prémio “Igualdade é qualidade” é uma iniciativa da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE⁷), com dois objectivos estratégicos fundamentais: (1) combater a discriminação entre as mulheres e os homens no trabalho, no emprego e na formação profissional; (2) promover a conciliação da actividade profissional e da vida familiar. O quadro 3.1 descreve as prioridades, os objectivos e as metas do prémio.

Quadro 3.1

As prioridades, os objectivos e as metas do Prémio “Igualdade é Qualidade”⁸ são, designadamente:

- Combater a segregação no mercado de trabalho;
- Reduzir as desigualdades nos ganhos médios mensais entre as mulheres e os homens;
- Reduzir o diferencial entre as taxas de desemprego das mulheres e dos homens;
- Melhorar a qualidade das condições de trabalho;
- Criar as condições para progressos na contratação colectiva;
- Aumentar a participação das mulheres na formação profissional qualificante;
- Apoiar o emprego das mulheres;
- Valorizar competências adquiridas em contexto profissional, familiar e social;
- Introduzir na cultura das organizações, designadamente das empresas, a ideia de que a conciliação da actividade profissional e da vida familiar é um direito e um dever dos trabalhadores e das trabalhadoras;
- Promover a sensibilização à igualdade de oportunidades.

O Prémio “Igualdade é Qualidade” visa também:

- Distinguir as empresas e entidades que realizam ou promovem acções positivas na área da igualdade entre mulheres e homens e da qualidade no trabalho, no emprego e na formação profissional;
- Divulgar casos e medidas exemplares de diferente tipo que tenham sido desenvolvidas neste âmbito pelas empresas e entidades, informando e sensibilizando gestores e público em geral para a natureza dessas medidas e para a importância destes domínios;
- Promover nas empresas e entidades a adopção de medidas concretas que visem a melhoria da qualidade e a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional e a melhoria da qualidade do emprego, nomeadamente no que se refere à conciliação entre actividade profissional e vida familiar e pessoal, dando cada vez mais visibilidade a estes factores e às empresas e entidades que integram esses objectivos na sua gestão global;
- Criar exigência junto do público consumidor no sentido da preferência por bens e serviços produzidos com qualidade total, o que implica o cumprimento da legislação aplicável, nomeadamente em matéria de igualdade de oportunidades entre mulheres e homens.

⁷ http://www.cite.gov.pt/Iguald_Qualid/Inicial.htm (acesso em 4 Julho de 2008)

⁸ Construído a partir de: http://www.cite.gov.pt/Iguald_Qualid/Oquee.htm (acesso em 5 Julho de 2008)

“As melhores empresas para trabalhar”

O modelo as “melhores empresas para se trabalhar” nasceu nos EUA há cerca de 20 anos. Traduz-se na publicação, pela revista *Fortune*, desde 1998, das “melhores” nos EUA. A selecção das empresas baseia-se, fundamentalmente, nas respostas dos membros organizacionais a um questionário que contempla cinco dimensões: credibilidade, respeito, justiça, sentido de orgulho na organização e espírito de camaradagem (Quadro 3.2).

Quadro 3.2- Dimensões “AS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR”

Dimensões	Explicação	Aspectos específicos
Credibilidade	Percepções dos empregados acerca das práticas de comunicação, da competência e da integridade dos seus líderes	<ul style="list-style-type: none"> - A comunicação com os líderes é aberta e acessível? Eles escutam? - Os líderes são competentes na coordenação das pessoas e dos recursos materiais? - Os líderes são íntegros e consistentes na condução da visão?
Respeito	Percepções dos empregados acerca do modo como os seus líderes os valorizam, tanto como seres humanos quanto como profissionais	<ul style="list-style-type: none"> - Os líderes apoiam o desenvolvimento profissional das pessoas? - Os líderes cooperam com os empregados em decisões relevantes? - Os líderes zelam pelos empregados como se eles fossem indivíduos com as suas vidas pessoais?
Justiça	Percepções dos empregados acerca da equidade, imparcialidade e justiça na empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Há equidade (tratamento equilibrado de todos em matéria de recompensas)?* - Pratica-se a imparcialidade – isto é, está arredado o favoritismo no recrutamento e promoções? - Há justiça nas práticas e políticas de pessoal (e.g., ausência de discriminação)?
Orgulho/brio	Grau do orgulho que os empregados têm na empresa e no trabalho, tanto individualmente como em grupo	<ul style="list-style-type: none"> - Os empregados têm orgulho nas suas funções individuais? - Têm orgulho no trabalho do grupo/equipa? - Têm orgulho nos produtos da organização e na pertença à comunidade?
Camaradagem	Grau dos sentimentos de hospitalidade, amizade e pertença à comunidade proporcionados pelo ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Os empregados têm um sentido de identidade pessoal? - A atmosfera é amistosa e acolhedora? - Existe um sentido de “família” ou “equipa”?

Fonte: Construído por Rego et al. (2003), a partir de www.greatplacetowork.com (15 de Janeiro de 2003)

As empresas abrangidas pelo modelo referido concedem alguns benefícios aos seus trabalhadores, tais como: esquemas de conciliação entre a vida profissional e a familiar, participação nos lucros, prémios pecuniários e de outra natureza, concessão de licenças sabáticas, seguros de saúde, centros de massagem, apoio médico, áreas para a prática desportiva, serviços de cuidado das crianças, fundos de pensões, apoio jurídico, consultoria em assuntos financeiros (Rego *et al.*, 2003).

Os impulsionadores do trabalho iniciado nos EUA transpuseram a sua análise para a Europa. Em Fevereiro de 2002, a revista *Fortune* publicou a lista das “10 melhores empresas para se trabalhar” na Europa. No ano seguinte, a revista repetiu a selecção. Baseada nas listas nacionais de países europeus, o Great Place To Work® Institute Europe lançou uma competição anual para seleccionar as “100 Melhores Empresas para Trabalhar na Europa”.

Em Portugal, o primeiro *ranking* foi publicado em 2000, na revista Exame. Na sua edição de 2002, a revista anunciou a lista das 20 melhores empresas, que participaram na primeira edição das “100 melhores empresas na Europa”. O prémio tem vindo a ser publicado todos os anos, sendo a última lista composta por 25 empresas, editada em 2007, elaborada pelo *Great Place to Work® Institute* Portugal e publicada pelo jornal Público.

Quadro 3.3

As “20 MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR EM PORTUGAL”⁹

1. Cushman & Wakefield	13. Auto-Sueco
2. Microsoft	14. Everis Portugal
3. Amgen Biofarmacêutica	15. Danone Portugal
4. BMW Portugal	16. Lusitania Companhia de Seguros
5. Liberty Seguros	17. PricewaterhouseCoopers
6. Real Seguros	18. José Júlio Jordão
7. Mapfre Seguros Gerais	19. Amorim Imobiliária SGPS
8. HUF Portuguesa	20. Domingos Silva Teixeira
9. Martifer SGSPS	21. Somague - Engenharia
10. Bristol-Myers Squibb, Farmacêutica Portuguesa	22. Medtronic Portugal
11. Accenture, Consultores de Gestão	23. Deloitte Consultores
12. Diageo Portugal, Distribuidora de Bebidas	24. SAS Portugal

Empresas que constam do ranking relativo a 2007

“Prevenir mais viver melhor no trabalho”

Criado em Novembro de 2003, no âmbito do Programa Europeu de Boas Práticas, com o objectivo de reconhecer publicamente as pessoas que, em cada ano, se tenham distinguido no domínio da inovação e da prevenção de riscos profissionais, o Prémio “Prevenir Mais Viver Melhor no Trabalho”, do Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (ISHST; anterior IDICT), vem despertando um crescente interesse por parte das empresas, dos investigadores, das organizações patronais e sindicais e das autarquias.

Tem como objectivo, “incentivar o desenvolvimento de boas práticas em segurança e saúde no trabalho, através do reconhecimento público de entidades que, em cada ano, se tenham distinguido nos domínios da inovação

⁹ <http://www.greatplacetowork.pt/best/list-pt.htm> (acesso em 4 Julho de 2008)

e melhoria da prevenção dos acidentes de trabalho e de doenças profissionais”¹⁰. O prémio é atribuído nas categorias de “Estudos/Investigação” e de “Boas Práticas”, podendo concorrer pessoas singulares e colectivas, tais como empresas e empresários em nome individual, organizações socioprofissionais, instituições de ensino e investigação, associações cooperativas e autarquias locais, entre outras.

“Ser PME responsável”

O projecto “Ser PME Responsável” é uma iniciativa do IAPMEI e está enquadrado no âmbito da Iniciativa Comunitária EQUAL, em parceria com o Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro, o Centro de Iniciativas Empresariais da Beira-Aguieira, o Centro de Formação Profissional da Indústria de Vestuário e Confeccção, a PRIMUS MGTV e a SL-Consultadoria, Unipessoal. O projecto pretende promover a adopção e valorização de práticas de responsabilidade social nas PME. A sua intenção é implementar um conjunto de práticas de responsabilidade social no âmbito das PME, tais como:

- Conceber uma metodologia que permita identificar, adoptar e valorizar práticas de responsabilidade social;
- Implementar essa metodologia num conjunto de PME sensibilizadas para a temática da responsabilidade social;
- Conceber instrumentos e meios de comunicação sobre responsabilidade social e acompanhar o seu impacto nas PME;
- Apoiar e premiar PME pela concretização de práticas de responsabilidade social.

Nesta primeira fase foi desenvolvido e lançado um questionário de identificação de práticas de responsabilidade social nas PME e planeada a segunda fase do projecto. O questionário teve por objectivo a identificação da adopção, ou não,

¹⁰ <http://www.ishst.pt/PPMVM/MT/home.htm> (acesso em 5 Julho de 2008)

de práticas de responsabilidade social num conjunto de PME portuguesas, bem como o conhecimento da percepção e sensibilização que os/as representantes das empresas têm da e para a responsabilidade social.

• **Projecto “Mão-na-Mão”**

O Projecto Mão-na-Mão é um movimento empresarial português, constituído em 25 de Setembro de 2001, para o voluntariado liderado pela Fundação Portugal Telecom e que conta já com 4 anos de uma existência marcada por diversas iniciativas de solidariedade em prol da comunidade, incluindo, desde manifestações de teor cultural ou formativo, a contributos para o bem-estar social e lazer, e ainda intervenções nos campos da reabilitação de espaços e preservação do ambiente.

“Esta operação movimentou, até hoje, cerca de 21.000 horas do tempo de trabalho de mais de 2 mil voluntários, em prol de mais de 153.000 pessoas ligadas a cerca de mil instituições de solidariedade social do nosso país. Grupos de cidadãos vítimas de exclusão social, designadamente idosos, crianças em risco, pessoas com deficiência ou com doenças severas puderam contar ao longo destes anos com a solidariedade e o contributo dos milhares de voluntários das empresas parceiras do Mão-na-Mão. O protocolo agora renovado estabelece as condições necessárias para que as empresas signatárias disponibilizem os seus colaboradores para as iniciativas de voluntariado a desenvolver durante o horário normal de trabalho, sem qualquer perda de benefício inerente à retribuição e assiduidade, assumindo cada empresa a logística necessária à concretização das acções desenvolvidas.”¹¹

¹¹ <http://www.ptinovacao.pt/noticias/2005/abr5%20maonamao.htm> (acesso em 11 Julho 2008)

3.1.2 Normas e Certificações de RS

Actualmente as empresas estão inseridas num mercado altamente competitivo, os factores determinantes da escolha dos consumidores vão além de preço e qualidade, passando a procurar empresas que ofereçam diferenciais competitivos. As certificações permitem aos consumidores avaliar o grau de desempenho das empresas a esses níveis.

A norma internacional *SA 8000* é a primeira norma auditável a nível mundial que certifica organizações com Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social implementados. Foi lançada em 1997 pela *Social Accountability International* (SAI), baseando-se em 12 convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Declaração dos direitos do Homem das Nações Unidas dos Direitos da Criança (Norma Internacional *SA 8000*, 2001).

A metodologia adoptada pela *SA 8000* é em tudo semelhante ao sistema ISO. Entidades independentes implementam auditorias às organizações no sentido de atestar os princípios desenvolvidos pelas mesmas. Esta norma permite expor ao público os valores seguidos pelas organizações, tornando o trabalho desenvolvido credível.

A Certificação de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social é orientada para o incremento da capacidade competitiva de qualquer organização que voluntariamente garanta a componente ética do seu processo e ciclo produtivo, prevendo a adequação à legislação vigente, através do cumprimento de requisitos associados a:

- **Trabalho Infantil:** proibição do trabalho infantil e mitigação dos efeitos provocados pelo trabalho infantil;
- **Trabalho Forçado:** proibição da utilização de meios que induzam o trabalho forçado, retenção de documentos e retenção de ordenados;

- **Segurança e Saúde:** garantir as condições de Segurança e Saúde no trabalho;
- **Liberdade de Associação e Direito à Negociação Colectiva:** direito a associação em sindicatos e proibição da discriminação dos funcionários sindicalizados;
- **Discriminação:** proibição de actos discriminatórios com base em raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato ou afiliação política, e idade;
- **Práticas Disciplinares:** proibição de práticas disciplinares envolvendo punição corporal, mental ou coerção física e abuso verbal;
- **Horário de Trabalho:** cumprimento das leis aplicáveis;
- **Remuneração:** deve satisfazer os padrões mínimos da indústria e as necessidades básicas dos funcionários;
- **Sistema de Gestão:** definir a política da empresa, análise crítica pela alta direcção, representantes da empresa, planeamento e implementação, controlo de fornecedores/subcontratados e subfornecedores, acções correctivas, comunicação externa, acesso para verificação e registos.

Das vantagens da implementação deste tipo de sistemas de gestão, destacam-se:

- Melhoria do relacionamento organizacional interno através da demonstração da preocupação com o trabalhador;
- Aumento do envolvimento dos trabalhadores, diminuição de eventuais conflitos laborais;
- Mais informação e, portanto, maior confiança por parte dos Clientes;
- Melhoria da gestão dos processos chave da empresa, consequente aumento de produtividade;
- Diferenciação positiva face à concorrência, e credibilização da marca;
- Maior segurança para a empresa e para os seus accionistas;
- Consolidação da imagem e reputação da empresa como socialmente responsável.

Esta norma permite, através dos relatórios de sustentabilidade, expor ao público os valores seguidos pelas organizações, tornando o trabalho desenvolvido credível.

Em 1999, a SAI lançou a norma *AA 1000 Responsibility Assurance Standard*, cujo objectivo é monitorizar as relações entre a empresa e a comunidade onde está inserida. A norma britânica *BS 8800* atesta a garantia de que determinada empresa oferece condições adequadas de segurança e saúde para os seus trabalhadores.¹²

Em Portugal a APCER, empresa de certificação de Sistemas de Gestão, atribuiu recentemente às empresas TNT e Coopifar/Mercifar, os primeiros certificados de acordo com a norma *SA 8000*. Outros casos de sucesso na área, cuja sua divulgação é um incentivo para a promoção do desenvolvimento sustentado na gestão das organizações são as empresas UNICER, GalpEnergia, Salvador Caetano, CTT, Águas de Portugal, ANA, Lipor, Celbi, EDP, Sonae, Cimpor, Soporcel e a Caixa Geral de Depósitos.

Segundo um artigo publicado na revista “Dirigir”, a Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), criada em 15 de Novembro de 2002 por um grupo de profissionais e empresários, com uma longa experiência de trabalho realizado nas suas empresas, asseguraram a importância da cultura ética das organizações nas suas práticas de gestão e, consequentemente, no seu meio envolvente.

Os objectivos desta Associação são:

- sensibilizar e promover a ética e responsabilidade social no tecido empresarial e outras organizações portuguesas;
- desenvolver parcerias com entidades de referência nacionais e internacionais que potenciem a promoção da ética e a implementação da responsabilidade social;

¹² <http://www.apcer.pt> (acesso em 14 Julho de 2008)

- investigar e estudar as melhores práticas empresariais ao nível da ética e responsabilidade social, de modo a promover as boas práticas nestes domínios;
- identificar os referenciais internacionalmente reconhecidos e analisar a sua aplicabilidade à realidade portuguesa;
- participar no desenvolvimento e implementação de referenciais normativos que auxiliem as organizações;
- elaborar e divulgar estudos e documentação de carácter científico sobre a temática da ética e responsabilidade social;
- desenvolver acções de formação que contribuam para a sensibilização de empresários e gestores na integração destes conceitos no tecido empresarial português;
- organizar eventos com vista à promoção, divulgação, debate e implementação da ética empresarial e da responsabilidade social.

A ISO está a desenvolver a Norma Internacional de Responsabilidade Social *ISO 26000*, que constituirá um guia sobre esta matéria, tendo encorajado por outro lado todos os países participantes a desenvolverem as suas próprias normas nacionais.

Em Portugal os trabalhos de normalização na área da responsabilidade social são desenvolvidos pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial que, para além de cooperar no Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social da ISO, suporta o trabalho das Comissões Técnicas de Responsabilidade Social e de Ética nas Organizações, através de um protocolo com o Instituto Português da Qualidade.

Em 21 de Abril de 2005, foi criado o Fórum de Ética e Responsabilidade Social, composto pelas seis categorias de *stakeholders* definido pela ISO Associações de empresas, sindicatos, ONG, consumidores, governo e entidades ou pessoas de reconhecida competência na área, com o objectivo de apoiar as comissões técnicas e a delegação portuguesa que coopera na elaboração da *ISO 26000*.

Global Reporting Initiative (GRI) é um acordo internacional, criado em 1997 com uma visão de longo prazo, cuja missão é elaborar e difundir o Guia para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade, aplicáveis globalmente e voluntariamente pelas organizações que desejam dar informação sobre os aspectos económicos, ambientais e sociais das suas actividades, produtos e serviços;

Dow Jones Sustainability World Indexes (DJSI) foi lançado em 1999 como o primeiro indicador do desempenho financeira das empresas líderes em sustentabilidade a nível mundial. A inclusão de uma empresa no DJSI dá-lhe diversos benefícios, tangíveis e intangíveis:

- Reconhecimento público da liderança industrial em áreas estratégicas de dimensão económica, ambiental e social;
- Reconhecimento de importantes grupos de interesse tais como legisladores, clientes e empregados;
- Resultados visíveis imediatos e de grande impacto, tanto internamente como externamente, visto os resultados serem publicamente anunciados e as empresas ficarem associadas ao símbolo oficial “*Member of DJSI*”;
- Benefícios financeiros como resultado dos investimentos baseados no Índice.

3.2 As PME e a Responsabilidade Social

A temática da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem estado fortemente concentrada para as grandes empresas. Efectivamente, é a grande empresa que detém recursos financeiros e comerciais suficientemente fortes para no âmbito da defesa da sua imagem pública conduzir esforços com vista a implementar de forma consistente a sua estratégia de responsabilidade social. Este conceito surge como um importante recurso de criação de valor e de vantagem competitiva.

No entanto, a Europa e também Portugal têm como principal característica do seu tecido económico as PME. Quer ao nível do emprego criado, quer ao nível da riqueza gerada, a sua economia encontra-se fortemente condicionada pela *performance* das suas PME¹³.

As Pequenas e Médias Empresas detêm recursos (humanos, tempo, dinheiro) muito mais escassos do que nas grandes empresas, estando a responsabilidade social muito mais associada à eficácia na gestão dos recursos disponíveis e num registo intuitivo e não estruturado. Estão muitas vezes integradas em cadeias de valor na qual não dominam a gestão, conduzidas para um plano de competição pelo baixo custo, em que a protecção da marca ou a visibilidade pública não constituem preocupações prioritárias.

Assim sendo, para serem competitivas, as PME necessitam de se adaptar às novas demandas do mercado e da sociedade em que operam. A própria natureza das PME permite que estas respondam mais rapidamente a estas mudanças, pois podem mais facilmente detectar e tirar proveito das oportunidades de mercado do que as empresas de maior dimensão.

¹³ Segundo dados fornecidos pelo INE, relativos a 2008, as PME representavam 99,7% do tecido empresarial, geram 72,5% do emprego e realizam 57,9% do volume de negócios nacional, demonstrando a sua relevância no tecido empresarial português.

No entanto, já se verificam alguns casos de pequenas e médias empresas (PME) caracterizadas por actualização tecnológica e por formas de gestão modernas e eficientes, que pela sua sustentabilidade poderão fazer face ao fenómeno da globalização das economias.

3.2.1 Aplicação da RS às PME

Sendo certo que cerca de 99% das empresas existentes na União Europeia são Pequenas e Médias Empresas (PME), ou seja, empresas que possuem menos de 250 trabalhadores, e que são responsáveis por cerca de 2/3 dos postos de trabalho, um dos objectivos traçados pelo *Livro Verde* da Comissão Europeia foi o de disseminar e promover a aplicação de políticas de RSE nas PME, através da adopção de práticas socialmente responsáveis, embora não apresentando propostas concretas passíveis de tornar essa mesma implantação desejável pelos seus destinatários.

Em Portugal, de acordo com dados do INE, de 2008, existem 349 756 PME, que empregam mais de 2,1 milhões de pessoas e realizam um volume de negócios de 201 765 milhões de euros. De entre estas, classificam-se como microempresas as unidades que empregam menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros. As pequenas empresas são aquelas que empregam menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.

A RSE não é um conceito novo para as PME. As acções de RSE desenvolvidas pelas PME são de carácter mais intuitivo e menos formal do que nas empresas de maior dimensão, mas não devem ser menos valorizadas. Uma grande percentagem de PME sempre procedeu de acordo com o que se designa actualmente por “responsabilidade social das empresas”, mesmo sem conhecerem o termo. O que tem vindo a aumentar é a atenção que os decisores políticos, os consumidores, os sindicatos e as organizações não governamentais têm dado à RSE. O desafio é pôr mais PME a fazer RSE.

Uma boa gestão das medidas de responsabilidade social contribui para o sucesso das PME, em particular, numa perspectiva de longo-prazo. Pode trazer benefícios, por exemplo em termos de manutenção e recrutamento, maior motivação e fidelização dos colaboradores, maior satisfação e fidelidade dos clientes e redução de custos com energia. Em termos de economia do conhecimento, pode desempenhar cada vez mais uma fonte de fomento da inovação e facilitar o acesso à partilha da informação.

A agenda da RSE tem oferecido poucos incentivos e facilidades para as PME devido à abordagem que tem sido adoptada, direccionada para as instituições públicas e focalizada para as multinacionais e grandes empresas e posteriormente destas para as PME, o que originou uma discriminação das mesmas.

Neste sentido, para que a RSE possa aplicar-se às PME do mesmo modo que é aplicada para as grandes empresas, faz sentido colocá-las como destinatárias e modificar a própria política de incentivos, tornando-os relevantes para as suas actividades. Como não é possível aplicar este tipo de políticas de igual forma e indistintamente a qualquer organização, é necessária uma abordagem específica para promover a RSE entre as PME. O facto de serem muito diferentes entre si (dimensão, história, sector, propriedade, etc.) exige uma série de abordagens e estratégias distintas para incentivar a adopção da RSE.

É necessário promover a troca e a divulgação de boas práticas, facilitar a cooperação entre grandes e pequenas empresas e introduzir o conceito de RSE nas associações de PME e nas organizações de apoio às PME. Estas organizações necessitam de ser incentivadas e apoiadas no sentido de integrarem melhor a RSE nas actividades de consultoria e de apoio que prestam em benefício das PME. Constituem meios fundamentais de comunicação para as PME e estão aptas a comunicar a RSE para que esta seja compreensível por todas.

A Comissão Europeia está a desenvolver e implementar uma série de medidas e políticas para ajudar as PME na Europa. Essas políticas visam criar as condições para que as pequenas empresas possam crescer e prosperar. Se a União Europeia quiser alcançar os objectivos, ou seja acelerar o crescimento económico e a criação de mais e melhores empregos, as PME desempenham o papel mais importante, pois estas empresas são as principais responsáveis pela criação de novos empregos na Europa.

Em suma, cumpre-nos enfatizar a ideia de que a RSE não é apenas para as grandes empresas, já que as PME poderão retirar das práticas socialmente responsáveis inúmeras vantagens. Mas, o facto de terem características específicas, no que se prende com a sua dimensão, volume de negócios, número de trabalhadores, impacto da actividade e modelo de propriedade do negócio, juntamente com as condicionantes de acesso à informação e aos mais avançados métodos de gestão, dificultam o estabelecimento de contactos de negócio e subsequentemente o acesso aos mercados.

A aposta em medidas e políticas, como as descritas anteriormente, apoiadas em novos modelos de investimento e no estabelecimento de parcerias, é a chave fundamental para corrigir e adaptar a abordagem da RSE às PME.

3.2.2 Estudos PME na Europa e Portugal

Os estudos abordados posteriormente apresentam conclusões bastante interessantes no domínio das práticas de responsabilidade social e que servirão para comprovar ou não os resultados do caso prático apresentado.

3.2.2.1 Estudos PME Portugal

Estudo realizado pelo “IAPMEI” (2006)

O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI) tem em desenvolvimento o programa “Ser PME Responsável”, já abordado anteriormente, que visa promover a adopção e valorização de práticas de responsabilidade social nas PME. Este programa foi desenvolvido com o apoio da iniciativa comunitária *Equal*, numa parceria de desenvolvimento com várias entidades.

Como já referido, o programa começou pela realização de um diagnóstico de identificação de práticas e por aferir a percepção dos responsáveis de PME pelas várias vertentes da RSE. A metodologia adoptada determinou a elaboração e aplicação de um questionário de pré-diagnóstico “Identificação de Práticas de Responsabilidade Social nas PME”, tendo a taxa de resposta rondado os 35,7% das empresas seleccionadas.

De seguida, foram elaboradas 53 entrevistas aos responsáveis de PME que apresentavam alguma relevância na adopção de práticas de responsabilidade social e, finalmente, foram realizadas entrevistas de grupo que constituíram o momento final do *workshop* “Ser PME Responsável”, com vista à integração das empresas na parceria de desenvolvimento e na assinatura de protocolos entre organizações.

Verificou-se que o conceito de RSE é entendido pelos responsáveis das PME de uma forma vaga, imprecisa e parcial (por exemplo, considerar a RSE apenas como iniciativas internas à empresa). Na maioria das PME a RSE é vista como tendo mais vantagens do que desvantagens, sendo apontado o custo da sua implementação como maior obstáculo (25%).

Em relação às relações laborais, a maior parte das PME (87%) oferece formação profissional aos seus colaboradores. No entanto, para os quadros e chefias normalmente em horário pós-laboral e em instituições externas, para o restante pessoal durante o período de trabalho e normalmente no posto de trabalho.

Apesar de mais de 90% dos responsáveis terem implementadas práticas de higiene, saúde e segurança no trabalho, estas são implementadas de forma isolada e pontual, não existindo um plano ou uma estratégia devidamente estruturados, declarando mesmo a falta de sensibilização e de informação nesta matéria.

Quanto ao apoio social complementar apenas 41% das empresas detêm algum programa e, quando se verifica a sua existência, é assente essencialmente em situações muito específicas.

A maior parte das PME (80%) refere medidas de conciliação da vida profissional com a vida familiar, realçando o estrito cumprimento da legislação nesta matéria em função de horários pré-estabelecidos e a flexibilização assente na proximidade das relações laborais.

Quanto às práticas relativas à comunidade social de inserção mais de metade (57%) dos entrevistados considera que tem um bom relacionamento associado à reputação das suas práticas e à notoriedade da empresa, bem como a preferência pelo apoio ou participação financeira em detrimento da participação em actividades locais.

Quanto à posição do mercado, 85% das PME, declara disponibilizar informação legalmente determinada para os produtos e serviços prestados, mas apenas 60% das entidades em que essa informação é obrigatória o faz, e quando a divulgam, a informação é geralmente impessoal mostrando pouca abertura ao exterior.

A nível ambiental referem a importância do tratamento dos lixos em local apropriado pelos requisitos legais impostos. No entanto outras práticas neste domínio não são reconhecidas como componentes da RSE.

A maioria não referencia quaisquer políticas de incentivo à adopção da RSE em Portugal e salienta que o contexto de recessão mundial e de globalização acelerada não favorece a melhoria de políticas empresariais de âmbito social e ambiental, pela diminuição de investimento e devido a processos de deslocalização de grandes empresas a quem forneciam produtos e serviços.

Em síntese, apesar do conhecimento desta temática não estar suficientemente sólido entre os responsáveis das empresas, a opinião manifestada sobre a responsabilidade social é positiva, permitindo desta forma uma maior motivação para a implementação de práticas de responsabilidade social na empresa.

Estudo realizado por “Santos *et al.*,” (2006)

O estudo correspondeu ao diagnóstico de práticas de RS nas PME em Portugal Continental, através da aplicação de um inquérito por questionário. Teve por objectivo identificar as práticas de RS desenvolvidas pelas PME no âmbito da dimensão económica, social e ambiental. Foram inquiridas 2000 pequenas e médias empresas de cinco regiões de Portugal (Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve).

Ao nível económico, são muitas as actividades que as empresas desenvolvem. São privilegiadas as práticas que promovem a relação com os clientes, por exemplo, a adequação do produto/serviço às necessidades dos clientes (75%) ou o tratamento de reclamações (61%). Esta questão é também visível na preocupação com a informação (72%) e esclarecimento dos clientes sobre as características do produto/serviço ou sobre a sua utilização (65%). É ainda bastante significativo o facto de que na relação com os fornecedores a prática mais referida seja a garantia de pagamento no prazo acordado (68%).

Ao nível social interno, as PME orientam a sua actuação maioritariamente para a Gestão de Recursos Humanos, verifica-se um elevado posicionamento das práticas no âmbito da Igualdade de Oportunidades (80%) e do reconhecimento e avaliação de desempenho (65%) e para a Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho, verifica-se um elevado posicionamento das práticas de Medicina no Trabalho (93%) e na avaliação das condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído (68%). O maior défice de práticas verificou-se ao nível da Gestão da Mudança Organizacional constatando-se uma desvalorização de aspectos como por exemplo, a reorganização de processos de trabalho (58%) e a participação e negociação de interesses em processos de mudança (38%). Directamente relacionada com a questão anterior, verifica-se que são menos frequentes as práticas que envolvem a participação dos trabalhadores nas decisões que lhes dizem directamente respeito. Ao nível da informação e

comunicação existe uma maior valorização das reuniões entre as diferentes chefias (87%), seguindo-se as práticas de informação (56%).

Ao nível social externo, verifica-se que a forma principal de actuação é feita através de Patrocínios e Donativos, e que se distribui pela atribuição de donativos (62%) e patrocínio de eventos desportivos (56%). Em termos de estabelecimento de Parcerias e Cooperação actuam de forma menos significativa, como é o caso das parcerias com outras organizações (28%). É ainda menor o número de PME que desenvolve práticas de Coesão Social, como por exemplo, a participação em programas locais (12%) e dispensa de recursos humanos para voluntariado (8%).

A nível ambiental, o enfoque de actuação vai no sentido de implementação de práticas que reduzem os impactes da Poluição e Resíduos, como por exemplo, a reciclagem (75%) e a separação de resíduos (64%). A área menos desenvolvida centra-se na implementação de um Sistema Ambiental, como por exemplo, a sensibilização dos trabalhadores (62%) e a manutenção do sistema de climatização (51%).

Em suma, as PME nacionais desenvolvem um elevado número de práticas de RSE. A generalidade das empresas refere desenvolver pelo menos uma prática na dimensão económica e na dimensão social interna. As práticas de RSE na dimensão ambiental também são elevadas, sendo menos referidas na dimensão social externa.

3.2.2.2 Estudos PME Europa

Estudo da “Comissão Europeia” (2002)

Através deste estudo podemos concluir que o principal interesse de qualquer empresa é a sobrevivência económica, pois a sustentabilidade económica é condição primordial para o desenvolvimento de actividades de RSE. Por outro lado, a visão tradicional do negócio adoptou como principal contributo das empresas para a sociedade, a criação de empregos e de riqueza. Qualquer envolvimento em actividades sociais resulta numa troca com a actividade da empresa.

Neste estudo são apresentadas conclusões bastante interessantes e que poderão servir para comprovar resultados do estudo a realizar junto das PME portuguesas:

- Na maioria das PME o dono é também o gestor, tendo assim um papel fundamental no desenvolvimento da RSE. Em Portugal os gestores são normalmente bastante tradicionais na sua visão de negócio. Possuem habilitações escolares baixas, apostam em mão-de-obra barata, a maquinaria está obsoleta, o que leva a fracos níveis de produtividade, investem pouco nos recursos humanos e nas qualificações, deixando a investigação e o desenvolvimento para segundo plano. Para eles o mais importante é o lucro a curto prazo.

A questão é: será que encontramos acções de RSE neste cenário empresarial? Segundo este estudo tudo indica que sim.

Mas, por outro lado, as PME poderão dar um contributo muito maior do que as grandes empresas para a saúde e prosperidade das comunidades locais onde operam, pois também a maior parte dos seus clientes e empregados são provenientes da área circundante.

- A reputação de uma empresa na comunidade, a sua imagem como empregadora, produtora na localidade onde operam, vai influenciar a sua competitividade.

As PME têm no entanto algumas limitações como falta de recursos financeiros, de pessoal e de tempo, sendo também mais vulneráveis economicamente do que as grandes empresas e como a RSE não está directamente relacionada com o negócio da empresa, é afastada para segundo plano.

- Os gestores das PME sofrem com pressões como a recessão e o *boom* e com os seus danos, ficando com pouco tempo e ânimo para planear actividades, sobretudo se essas actividades estão para além das práticas de negócio habituais.
- As relações interpessoais e os contactos individuais de proximidade são mais frequentes nas PME. As possibilidades de contactos interpessoais entre os gestores, os empregados, os parceiros financeiros, os fornecedores, os clientes e até os concorrentes são elevadas, ajudando muitas vezes a construir relações de confiança, abrindo portas a parcerias e alianças irrealizáveis em grandes empresas.

Porém essas relações de proximidade em situações de crise podem fazer pressão nos dois sentidos.

Conclusões do estudo:

- ✓ Os assuntos ambientais têm recebido grande atenção pública e política, em detrimento dos sociais.
- ✓ Quase metade das PME europeias estão envolvidas em causas sociais. Os apoios mais correntes são ao desporto, à cultura, à saúde e à assistência social.
- ✓ Donativos e patrocínios são os principais meios de envolvimento das PME com a comunidade.
- ✓ A maior parte das actividades são ocasionais, não relacionadas com o seu negócio. A principal motivação está relacionada com razões éticas.
- ✓ Os principais benefícios apontados pelas PME ao serem socialmente activas são, uma melhoria na relação com a comunidade em geral e com os poderes públicos.
- ✓ O número de PME preocupadas com questões ambientais para além das questões legais é restrito em relação às grandes empresas. Porém é possível detectar um aumento na importância atribuída à perspectiva ambiental. A pressão dos clientes e/ou fornecedores, bem como a de obter uma vantagem competitiva são as principais razões.
- ✓ As razões éticas por si só, não parecem constituir uma razão de força para que se tornem ambientalmente responsáveis.
- ✓ As barreiras internas podem ser também um obstáculo no progresso ambiental: cultura de empresa negativa face ao ambiente; irreflexão face aos impactos negativos ambientais do negócio; descrença nos benefícios associados às melhorias ambientais.
- ✓ E finalmente a recorrente escassez de tempo, de recursos e de falta de experiência técnica e de competências.

Estudo da “*Canadian Business for Social Responsibility*” (2003)

As questões que levaram a este estudo foram as seguintes:

- O que motiva as PME a desenvolver actividades de RSE?
- Que tipo de iniciativas de RSE são levadas a cabo pelas PME?
- Quais os desafios que têm que enfrentar para implementarem a RSE?
- Que tipo de suporte necessitam para levar a cabo este compromisso a um nível superior?

Conclusões do estudo nas várias dimensões da RSE:

- ✓ Empregados – boas relações interpessoais são o sucesso de pequenos negócios, contratos de trabalho a longo-termo, são muitas vezes o resultado de poderem ocorrer práticas de RSE.
- ✓ Ambiente – muitas empresas reconhecem que iniciaram as suas actividades de RSE através de iniciativas ambientais. Algumas iniciativas, tais como alterar o tipo de papel usado habitualmente para papel reciclado, ou realizar uma auditoria ambiental para identificar melhorias rápidas são alguns exemplos. Outras empresas compram produtos ambientalmente amigáveis aos seus fornecedores, muitas vezes independentemente do preço.
- ✓ Comunidade – acções que incluem donativos em forma de bens ou serviços às organizações locais.

Emergência da RSE

Nas Pequenas e Médias Empresas (PME) existe pouco ou nenhum envolvimento dos *stakeholders* no processo de implementação da RSE.

Motivação para implementar a RSE

São referidos os valores pessoais dos gestores ou donos das PME como factores internos e os clientes e as associações empresariais como factores externos.

Benefícios da implementação da RSE

São referidos como exemplo o orgulho e envolvimento do gestor e dos empregados, motivação elevada por trabalhar em empresas ambientalmente e socialmente responsáveis.

Desafios

São referidos como principais desafios os custos de implementação, de tempo e de dinheiro. Dificuldade em encontrar produtos ambientalmente amigáveis, pois a maioria das PME trabalham na sua maioria com fornecedores locais que dispõem de poucos produtos opcionais. Sensibilizar os consumidores no sentido de comprar produtos ambientalmente e socialmente amigáveis, pois a decisão é baseada no preço em detrimento de outros factores. Comunicação interna e formação dos empregados em práticas de RSE.

Apoios

Recebem de um modo geral pouco apoio, quer seja moral, financeiro comercial ou técnico.

Estudo do “*Department of Trade and Industry*” (2002)

Este estudo foi realizado no Reino Unido em PME por indicação do Ministro da Responsabilidade Social. Foram entrevistados 200 Gestores de PME entre Janeiro e Fevereiro de 2002.

- ✓ Os resultados vieram comprovar que a maioria das PME admite que as organizações com estas características devem prestar especial atenção às suas responsabilidades sociais e ambientais.
- ✓ As PME de maior dimensão e as que fazem parte de associações empresariais são as que têm uma maior percepção do interesse e da ligação da RSE ao sucesso do negócio.
- ✓ 91% das PME falam no seu negócio como sendo social e ambientalmente responsável e 96% que a sua organização opera de um modo responsável.
- ✓ Na generalidade as PME centram-se mais em assuntos internos, como o aumento de competências, construção de espírito de equipa e motivação. Mesmo as acções de envolvimento social, comunitário ou ambiental, são actividades focalizadas no impacto que terão nos seus empregados.
- ✓ *Keep it simple* – é a mensagem deixada neste estudo sobre a RSE. As barreiras existentes são na realidade percepções, mais do que barreiras reais e por vezes falta de conhecimento.
- ✓ São identificados neste estudo os *key stakeholder* das PME, como sendo os empregados e os clientes. Os primeiros com quem estabelecem relações mais familiares de grande cordialidade e integração social. Com os clientes mantém uma relação baseada no conhecimento pessoal das suas necessidades.

- ✓ A dimensão interna é talvez a característica mais distintiva do envolvimento das PME, é a grande diferença dos grandes negócios que são especialmente motivados por pressões externas.
- ✓ A actividade ambiental é também elevada, 2 em cada 3 empresas têm actividades de redução do impacto ambiental, reciclagem e redução dos resíduos.
- ✓ O envolvimento com a comunidade, visto muitas vezes como o principal factor de RSE é também elevado – 60% das empresas estão envolvidas em actividades com escolas; 52% trabalham com instituições de caridade ou de voluntariado.
- ✓ A comunicação privilegia os empregados – 89%. Valor que cai dramaticamente se compararmos com entidades externas.

Estudo de “Williamson, D., Lynch-Wood e G., Ramsay, J.” (2006)

Este estudo foi realizado em 31 indústrias PME a fim de demonstrar a forma como estas empresas lidam com um dos pilares da RSE – o Ambiente. Foi referido no estudo que as boas práticas na componente ambiental são conduzidas por dois aspectos principais:

- A performance do negócio, que se foca na redução de custos, por oposição ao *business case*, que se foca nas partes interessadas e nos benefícios para que a empresa se torne mais atractiva para os seus accionistas.
- A lei ou os regulamentos ambientais.

A performance do negócio é de grande importância em detrimento de outras práticas ambientais e sociais, há excepção daquelas que estão regulamentadas pela lei. O sistema de decisão é pressionado pelo sistema de

mercado-livre onde se baseiam as actividades das PME, que apelam ao lucro e à rentabilidade do negócio.

Neste estudo, alguns autores defendem que as acções de RSE são menos importantes para as pequenas empresas do que para as grandes empresas, uma vez que as actividades de RSE são fundamentalmente uma forma de conseguir boa reputação, ao contrário da legislação.

As questões que se levantaram foram as seguintes:

- Podemo-nos questionar se a legislação é suficiente para provocar mudanças culturais e a modernização das PME?
- Será a lei o mecanismo mais efectivo para mudar os comportamentos ambientais?

Os autores deste estudo defendem que a lei é um aspecto fundamental para induzir melhorias nos comportamentos das PME. Na generalidade, estas estão orientadas para o lucro, não são motivadas pelo apelo dos *stakeholders* tendo assim a legislação um papel fundamental na sua actuação como empresa responsável.

4 - ANÁLISE DE UM CASO PRÁTICO

Este capítulo basear-se-á na apresentação e análise dos resultados de um inquérito solicitado a dez Pequenas e Médias Empresas (PME), no qual se procurava aferir a forma como a temática da Responsabilidade Social das Empresas está a ser interpretada e posta em prática pelas mesmas. Apresentar-se-á a caracterização das empresas estudadas, o objectivo do estudo, a metodologia utilizada, bem como o modelo de práticas seguido para a realização do referido estudo. Serão também expostos os resultados e as respectivas conclusões.

4.1 Caracterização das empresas

Tendo em consideração a importância das PME na economia portuguesa, quer ao nível do emprego criado, quer ao nível da riqueza gerada, a presente análise resulta da tentativa de averiguar as práticas de responsabilidade social no seio de algumas destas empresas. Apesar da pequena amplitude da amostra de empresas estudadas, o presente estudo encontra justificação em dois factores:

- o facto de existirem poucos trabalhos publicados sobre Responsabilidade Social nas pequenas e médias empresas portuguesas;
- o facto de ser extremamente importante conhecer o nível de desenvolvimento da Responsabilidade Social no que respeita a este tipo de empresas.

Quanto às empresas seleccionadas para a realização desta análise é possível traçar o seu perfil:

- Estão classificadas como Pequenas e Médias Empresas (PME);
- Provém da região de Aveiro;

- O nível médio de facturação do ano anterior foi de 17.525.320 €;
- Empregam em média 114 trabalhadores;
- A actividade das empresas é industrial;
- Possuem uma antiguidade situada no escalão dos 20 e 49 anos;
- Seis estão certificadas com uma norma de qualidade (*NP ISO 9000*) e quatro com norma da gestão ambiental (*NP ISO 14001*).

4.2 Objectivos

Para a realização deste pequeno estudo foi necessário definir previamente os objectivos a alcançar:

- Conhecer as práticas de responsabilidade social que as PME's desenvolvem, tanto ao nível económico, como social e ambiental;
- Quais os factores que condicionam as PME's a desenvolver estas práticas;
- Verificar a adequabilidade de estratégias de responsabilidade social ao crescimento sustentado das PME's.

4.3 Metodologia adoptada

Para a execução dos objectivos do estudo, procedeu-se ao contacto pessoal com dez empresas, solicitando a resposta a um inquérito por questionário, no qual se procurava avaliar a forma como a temática da Responsabilidade Social Empresarial está a ser interpretada e posta em prática por estas. As empresas foram seleccionadas devido à sua reputação e posicionamento geográfico.

Utilizou-se como base para a construção do inquérito (ver anexo), o inquérito realizado num estudo empírico realizado em 2005, sobre RS em PME portuguesas (Santos *et al.*, 2005, p.250-260).

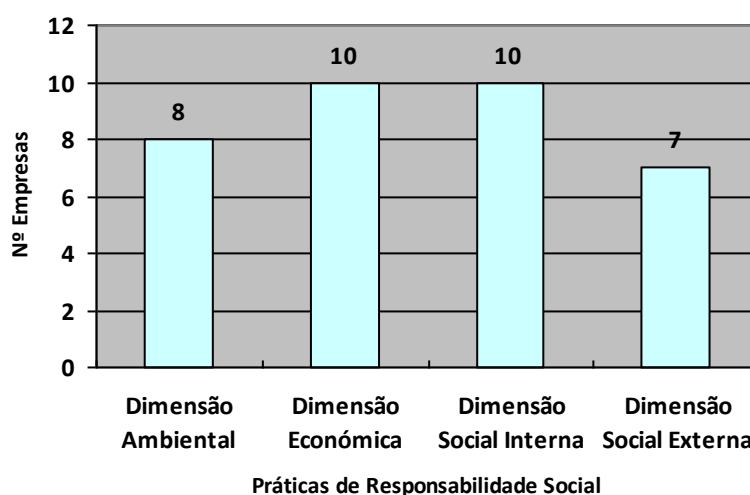
Quadro 4.1 Práticas de RS das PME – modelo

Conceito	Dimensões	Sub-dimensões	Variáveis
Práticas de responsabilidade Social das PME	Económica	Clientes	Preocupação com consumidores e/ou cliente
		Fornecedores e P Comerciais	Preocupação com Fornecedores e Parceiros Comerciais
		Produtos e Serviços	Marketing Sensibilização
	Social Interna	Gestão de Recursos Humanos	Conciliação Vida Familiar, Pessoal e Tempos Livres Igualdade de Oportunidades e Diversidade Recrutamento e Selecção Avaliação de Desempenho Gestão de Carreiras Reconhecimento e Recompensa Emprego Sénior
		Informação e Comunicação	Envolvimento Participação Sistemas de Apoio
		Serviços Sociais	Apoio a Crianças e Jovens Empréstimos
		Gestão da Mudança Organizacional	Transparência Adaptação à mudança
		Empregabilidade	Formação e Desenvolvimento
		Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho	Serviços de Saúde Segurança Higiene
	Social Externa	Comunidade	Patrocínios e Donativos Coesão Social Emprego Solidário Parcerias e Cooperação
	Ambiental	Gestão do Impacto Ambiental	Sistema ambiental Poluição e Resíduos Recursos naturais

Fonte: Adaptado de Santos et al. (2005) p.65-66

4.4 Diagnóstico das Práticas de RSE

Gráfico 4.1
Distribuição das PME, segundo as Práticas de Responsabilidade Social



❖ Dimensão económica

Nesta dimensão as práticas referenciadas pelas empresas, são as práticas que promovem a melhoria da relação com os clientes, como por exemplo, o “ajustamento do produto/serviço às necessidades dos clientes” e o “processo de registo e tratamento de reclamações”, visto que um cliente satisfeito é um cliente para toda a vida.

As empresas também atribuem importância, apesar de menor à informação sobre produtos e serviços (por exemplo, “informação e rótulos claros e precisos sobre os seus produtos/serviços”, dado ser um imperativo legal) e à relação com fornecedores e parceiros comerciais (por exemplo, “pagamento atempado facturas aos fornecedores”).

Uma análise mais pormenorizada possibilita analisar com maior rigor as práticas desenvolvidas a este nível.

- Clientes

No que respeita à relação com os clientes, as empresas são sensíveis ao “ajustamento do produto/serviço às necessidades dos clientes” e à “assistência pós-venda” (80%). No entanto, nenhuma das empresas se “disponibiliza para a realização de auditorias de responsabilidade social” e para a “pesquisa de necessidades futuras”.

Quadro 4.2
Práticas desenvolvidas pela empresa na relação com clientes

	% de Casos
Ajustamento do produto/serviço às necessidades dos clientes	80
Assistência pós-venda	80
Processo de registo e tratamento de reclamações	60
Disponibilização da empresa para a execução de auditorias de qualidade	20
Disponibilização da empresa para a execução de auditorias de responsabilidade social	-
Pesquisa de necessidades futuras	-

- Fornecedores e Parceiros Comerciais

As práticas de responsabilidade social identificadas na relação com os *Fornecedores e Parceiros Comerciais* situam-se ao nível do “pagamento atempado de facturas aos fornecedores”. Isto poderá estar, eventualmente, relacionado com as dificuldades de tesouraria, por vezes existentes nas empresas de pequena e média dimensão, onde exigem um controlo sistemático ao nível dos prazos de pagamento e de recebimento, associado a uma preocupação ética. Verifica-se que nenhuma das empresas inquiridas pratica o “envolvimento de organismos que garantem o respeito pelos Direitos Humanos”.

Quadro 4.3
Práticas desenvolvidas pela empresa na Relação com os Fornecedores

	% de Casos
Pagamento atempado facturas fornecedores	80
Na selecção dos fornecedores consideram-se aspectos de prevenção ambiental	60
Formação obtida de fornecedores	60
Envolvimento de organismos que garantem o respeito pelos Direitos Humanos	-

- Produtos e Serviços

As práticas de RS relativas a *Informações sobre Produtos e Serviços* dizem respeito à disponibilização de “informação e rótulos claros e precisos sobre os seus produtos/serviços” e a “aspectos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto”.

Quadro 4.4
Informações que a empresa disponibiliza relativamente a Produtos e Serviços

	% de Casos
Informação e rótulos claros e precisos sobre os seus produtos/serviços	100
Aspectos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto	80
Informações éticas, sociais e ecológicas	-
Educação do consumidor	-

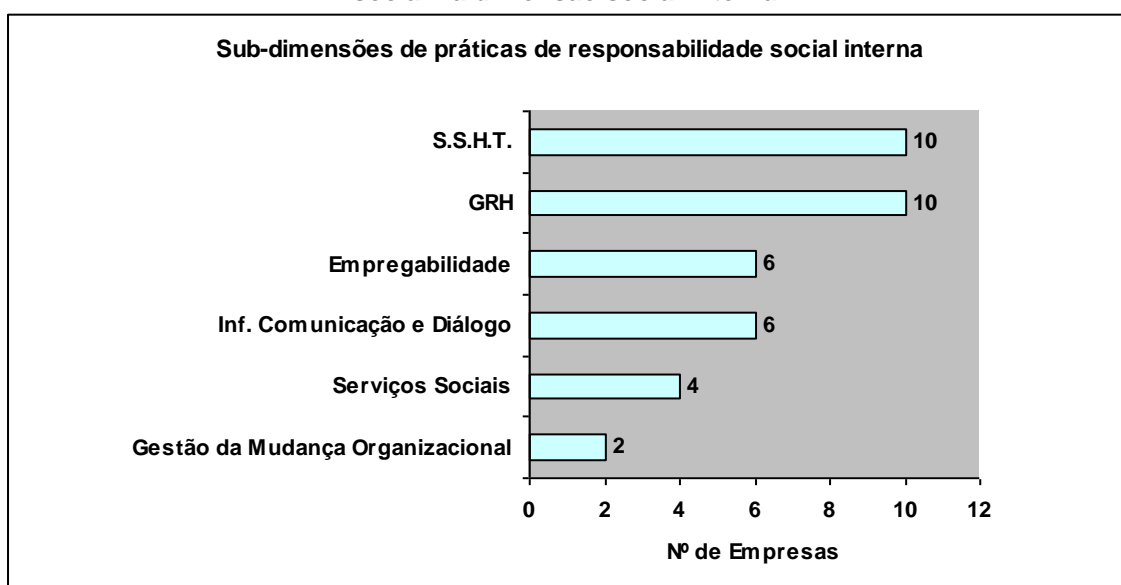
❖ Dimensão Social Interna

A análise aos resultados do inquérito demonstrou que a dimensão social interna da RSE assume especial relevância nas empresas inquiridas, tendo sido referenciada por estas um elevado número de práticas. Uma análise de pormenor mostra também que nesta dimensão predominam práticas de RS na área da *Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho (SSHT)* (o que poderá estar

relacionado com o facto de esta área ser importante para o funcionamento normal de uma empresa), na área de *Gestão de Recursos Humanos (GRH)* (por estar relacionada a obrigações legais).

O menor número de práticas verificou-se ao nível da *Gestão da Mudança Organizacional*. Esta área é desvalorizada face às restantes, o que pode revelar uma menor sensibilização para aspectos como a com a reorganização de processos de trabalho, a participação e a negociação de interesses em processos de mudança. Esta situação pode, explicar o facto das PME's portuguesas estarem normalmente associadas a níveis de produtividade baixos.

Gráfico 4.2
Distribuição das PME, segundo as sub-dimensões das práticas de responsabilidade social na dimensão social interna



- Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho

As práticas de RS no âmbito dos *Serviços de Saúde* estão principalmente ligadas à existência de “medicina no trabalho”. Nenhuma empresa refere a prática de “esquemas de apoio para o tratamento de doenças profissionais e outras (alcoolismo, ...)”.

Ao nível das práticas de *Segurança e Higiene* verifica-se que a empresa desenvolve as práticas de “condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído”, “ e “formação relacionada com a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho” (80%). Apenas 20% contém “comissão de saúde, segurança e higiene no trabalho” e nenhuma possui um “sistema de gestão de SHST (Certificação OSHAS 18001)”.

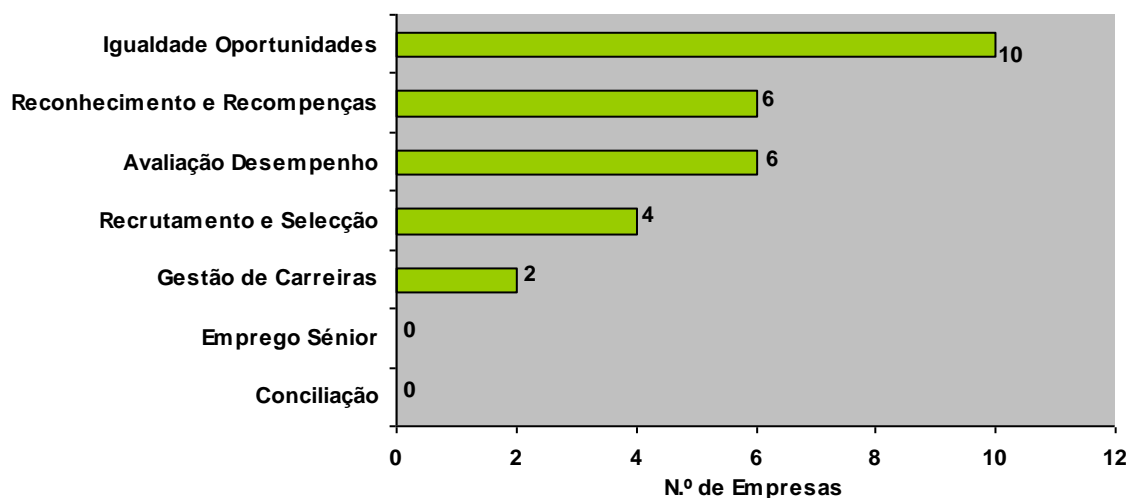
Quadro 4.5
Práticas de Saúde, Segurança, Higiene e Saúde

	% de Casos
Medicina no trabalho	100
Condições de iluminação, da ventilação, da temperatura e do ruído	80
Formação relacionada com segurança, higiene e saúde no trabalho	80
Planos de emergência	60
Gabinete de apoio médico no interior da empresa	60
Ergonomia do posto de trabalho	60
Programa de prevenção de riscos profissionais	60
Comissão de saúde, segurança e higiene	20
Sistema de gestão de SHST (Certificação OSHAS 18001)	-
Esquemas de apoio para o tratamento de doenças profissionais e outras (alcoolismo, ...)	-

- Gestão de Recursos Humanos

Na sub-dimensão *Gestão de Recursos Humanos*, todas as empresas referem práticas relacionadas com a “igualdade de oportunidades entre homens e mulheres”, que poderá dever-se ao modo directo como foi colocada a questão. As sub-dimensões desvalorizadas por todas as empresas são as relacionadas com o “emprego sénior” e a “conciliação entre a vida profissional e pessoal”.

Gráfico 4.3
Distribuição das PME, segundo as práticas de responsabilidade social na sub-dimensão
Gestão de Recursos Humanos



- Empregabilidade

Neste domínio é visível a aposta das empresas inquiridas na formação contínua, pois 80% delas possui “planos de formação” e procedem à “análise de necessidades de formação”.

Nenhuma das empresas desenvolve “incentivos que estimulem os trabalhadores/as a alargar os seus conhecimentos”, que tem evidentemente reflexo nos índices de “aprendizagem ao longo da vida”.

Quadro 4.6
Práticas de Formação

	%de Casos
Planos de formação	80
Análise de necessidades de formação	80
Avaliação da formação	60
Partilha de experiências com os colegas	60
Actividades de instrução (p.e. português, inglês e informática)	20
Formação inicial	20
Disponibilização de revistas técnicas	20
Requalificação de trabalhadores	20
Desenvolvimento de planos de formação/actualização de conhecimentos	20
Incentivos que estimulem os/as trabalhadores/as a alargar os seus conhecimentos	—

- Informação e Comunicação

No domínio da *Informação e Comunicação* as empresas inquiridas valorizam as práticas de *participação* directa, tais como as “reuniões internas nos variados departamentos/sectores” (100%), e sucessivamente práticas de *envolvimento e informação* através de “painéis de informação” (60%).

Por outro lado, a “promoção do acesso aos sindicatos” não é tida em conta por nenhuma das empresas inquiridas, o que denota que as práticas de participação (reuniões internas) se situam apenas ao nível das chefias dos departamentos/sectores.

Quadro 4.7
Práticas de Informação e Comunicação

	% de Casos
Reuniões internas nos variados departamentos/sectores	100
Painéis de informação	60
Participação dos trabalhadores/as nas decisões que lhes digam respeito (organização do trabalho, segurança e saúde no trabalho, formação, remunerações, carreiras)	60
Informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores	40
Promoção do acesso aos sindicatos	-

- Serviços Sociais

No domínio dos *Serviços Sociais*, as práticas que as empresas inquiridas mais valorizam são ao nível dos *sistemas de apoio*, por exemplo, através da presença de “refeitório, espaço de convívio” (100%).

As práticas não referenciadas pelas empresas são as relacionadas com “actividades culturais”, as que dizem respeito à existência de *empréstimos*, tais como a concessão de “benefícios monetários” e de “programas de crédito para habitação”, bem como as relacionadas com o apoio a *crianças e jovens*, pelo facto de não possuírem “infantário no local de trabalho”, não disponibilizam aos

seus trabalhadores “protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens” e “cooperam na educação dos filhos” dos trabalhadores.

Quadro 4.8
Práticas de Apoio Social

	% de Casos
Refeitório, espaço de convívio	100
Esquemas complementares à segurança social (p.e., seguros vida, saúde, complementos reforma)	80
Concessão de benefícios monetários	60
Transportes	60
Actividades desportivas	40
Actividades culturais	-
Apoio na liquidação de dívidas contraídas	-
Programas de crédito para habitação	-
Cooperação na educação dos filhos	-
Protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens	-
Infantário no local de trabalho	-

- Gestão da Mudança Organizacional

A Gestão da Mudança Organizacional é efectuada através da adaptação à mudança, em que cerca de 60% das empresas inquiridas “reestrutura os processos de trabalho, com a participação dos trabalhadores” e 20% promove a aquisição de “novas competências (estratégias, de gestão e operativas)”. Das práticas relacionadas com a *transparência* para com os trabalhadores, são referidas pelas empresas a “participação, consulta e informação sobre o processo de mudança” (40%).

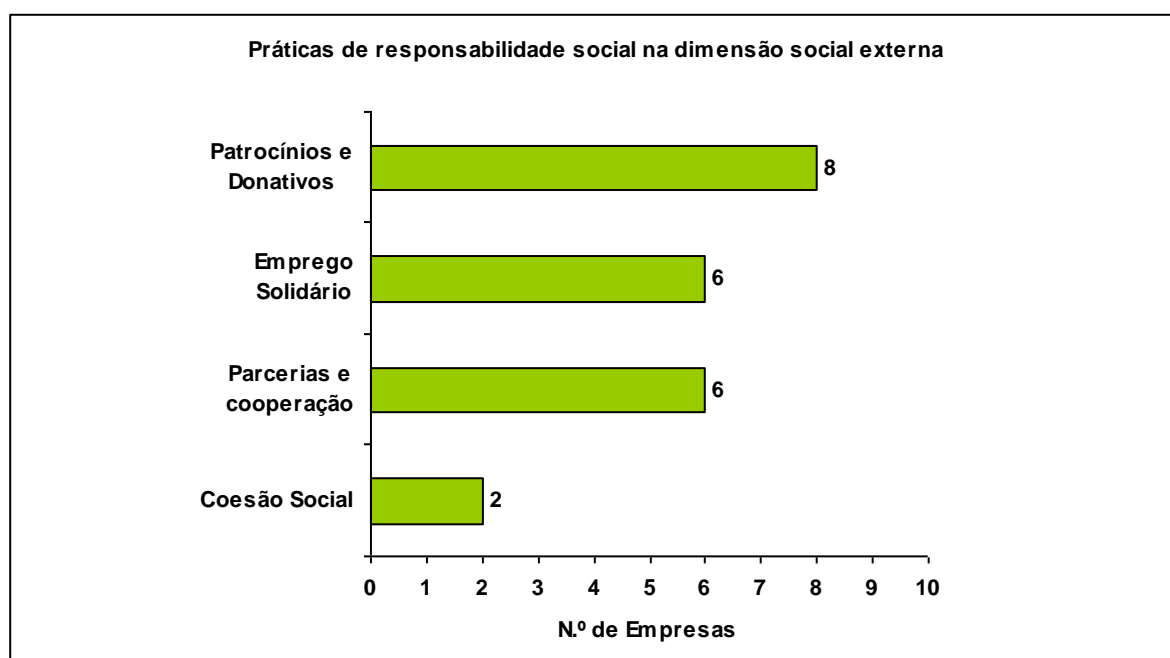
Quadro 4.9
Práticas de Gestão da Mudança Organizacional

	% de Casos
Reestruturação de processos de trabalho, com a participação dos trabalhadores	60
Participação, consulta e informação sobre o processo de mudança	40
Novas competências (estratégias, de gestão e operativas)	20
Adopção de medidas preventivas para evitar despedimentos	-
Igualdade de interesses entre as partes interessadas afectadas	-

❖ Dimensão Social Externa

O inquérito efectuado às práticas de responsabilidade social demonstrou que a prática mais comum na relação das empresas com a comunidade é a de *patrocínios e donativos* (80%), sucedendo-se o *emprego solidário* e a área das parcerias e cooperação (60%). O domínio da coesão social é o mais fraco, referido apenas por duas das empresas.

Gráfico 4.4
Distribuição das PME, segundo as práticas de responsabilidade social na dimensão social externa



- Patrocínios e Donativos

Neste domínio a prática mais comum é a “cedência de donativos” referida por 80% das empresas, enquanto que apenas 20%, refere a prática “patrocínio de eventos culturais e ambientais”. A prática “cooperação em campanhas de marketing de causas” não foi referida por nenhuma das empresas.

Quadro 4.10
Práticas/atividades de Patrocínios e Donativos

	% de Casos
Cedência de donativos	80
Patrocínios de eventos desportivos	60
Doações de produtos/serviços	60
Patrocínio de eventos culturais e ambientais	20
Cooperação em campanhas de marketing de causas	-

- Emprego Solidário

As práticas de *emprego solidário* são raras, sendo apenas referenciadas por 60% das empresas as práticas relacionadas com “ofertas de estágios e/ou de bolsas de estudo”.

Quadro 4.11
Práticas/atividades de Emprego Solidário

	% de Casos
Oferece estágios e bolsas de estudo	60
Emprega pessoas de grupos sociais desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, reclusos e toxicodependentes)	-

- Parcerias e Cooperação

As práticas de cooperação e de estabelecimento de parcerias são igualmente raras. Apenas duas das empresas inquiridas “solicitam organizações a conhecer a empresa”.

Quadro 4.12
Práticas/atividades de Parcerias e Cooperação

	% de Casos
Solicita organizações a conhecer a empresa	20
Parcerias com outras organizações	-
Cedência de espaços e equipamentos	-
Partilha instalações, equipamentos e recursos humanos	-

- Coesão Social

No que diz respeito às práticas de *coesão social* estas são totalmente deficitárias nas empresas inquiridas.

Quadro 4.13
Práticas/actividades de Coesão Social

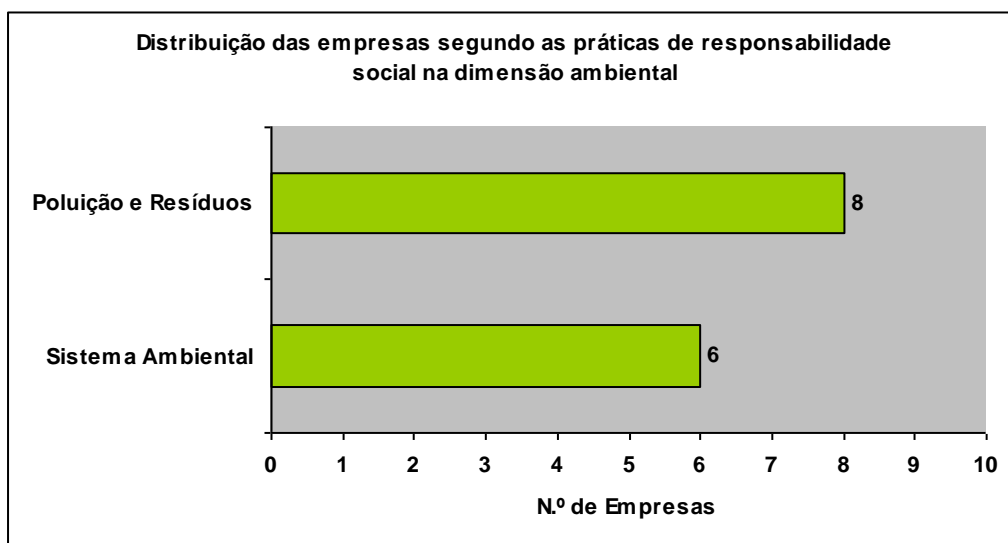
	% de Casos
Uso de produtos e serviços de empresas locais	-
Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana	-
Dispensa recursos humanos para voluntariado	-

❖ Dimensão Ambiental

Segundo a informação obtida da análise aos inquéritos, verifica-se que o envolvimento das empresas na melhoria do seu desempenho ambiental não é regido pela integração voluntária de preocupações ambientais no quotidiano da empresa, mas sim por aspectos mais práticos, tais como o cumprimento da legislação em vigor, exigências do mercado e a procura de vantagens competitivas. A sua actuação está virada para o desenvolvimento de práticas que promovem a redução dos impactos da *Poluição e Resíduos* (p.e., através da “reciclagem”, da “separação de resíduos” e da “sensibilização dos trabalhadores”), resultantes da sua actividade produtiva.

A implementação de “Sistemas de Gestão Ambiental” e da “poupança de recursos naturais” são os aspectos ambientais menos desenvolvidos pelas empresas.

Gráfico 4.5



Uma análise de pormenor permite verificar com maior rigor as práticas desenvolvidas pela empresa a este nível.

- Poluição e Resíduos

As práticas mais referidas pelas empresas no domínio da *poluição e resíduos* estão relacionadas com a “reciclagem” como por exemplo a utilização de caixas de papel, papelão, e consumíveis informáticos e com a “separação de resíduos” (80%). As relacionadas com a “diminuição do consumo de energia” e a “utilização de produtos ecológicos” são apenas referidas por duas das empresas e a “utilização de painéis solares” não é referenciada por nenhuma das empresas.

Quadro 4.14
Práticas relacionadas com a poluição e resíduos

	% de Casos
Reciclagem	80
Minimização e reciclagem de resíduos	80
Medições de ruído e poluição atmosférica	60
Tratamento de águas e descargas de afluentes	60
Utilização de produtos de limpeza não tóxicos	40
Diminuição do consumo de energia inteligente,...)	20
Utilização de produtos ecológicos	20
Utilização de painéis solares	-

- Sistema de Gestão Ambiental

As práticas mais detectadas neste domínio são as que constituem a “sensibilização dos trabalhadores/as” e a “manutenção do sistema de climatização” (80%). Apenas 20% das empresas inquiridas possui um “sistema de certificação ambiental” (Certificação 14000) e nenhuma optou pela “colocação de acessórios e dispositivos para economizar água” nem “incentiva o transporte alternativo”.

Quadro 4.15
Práticas relacionadas com o Sistema de Gestão Ambiental

	% de Casos
Sensibilização de trabalhadores/as	80
Manutenção do sistema de climatização	80
Investimento em tecnologias de preservação ambiental	60
Mobilização para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção	40
Diagnóstico Ambiental e Plano de Acção	40
Adesão a Rótulos Ecológicos	20
Sistema de Gestão Ambiental (Certificação 14000)	20
Colocação de acessórios e dispositivos para economizar água	-
Incentivo ao transporte alternativo (p.e., transportes públicos, autocarro empresa, ...)	-

5 - CONCLUSÕES

5.1. Principais conclusões

Após a análise aos estudos realizados às PME portuguesas, bem como das respostas proporcionadas pelas 10 empresas inquiridas poder-se-á concluir, apesar da reduzida amplitude da amostra, que a assimilação da Responsabilidade Social pelas PME portuguesas não é muito diferente das PME europeias. Prevalecem práticas informais, de carácter ocasional, não estruturadas e não integradas na estratégia da empresa. Revelam um grande desconhecimento sobre o tema, mas têm a percepção de que a RS é um importante factor de competitividade.

A análise dos resultados do inquérito evidenciou que a situação das empresas questionadas não é muito diferente das empresas europeias. Estas PME evidenciaram um elevado número de práticas de RS, sendo mais referidas as práticas na dimensão Social Interna e na dimensão Económica e menos na dimensão Social Externa. Todas as empresas inquiridas estão razoavelmente satisfeitas com o resultado das práticas de RS implementadas, sendo o grau de satisfação mais acentuado na dimensão económica.

Na dimensão Económica, são privilegiadas as práticas que promovem as relações com os clientes e menos as relacionadas com a actividade do negócio. A relação com os clientes é alvo de atenção por parte de todas as empresas, pois uma melhoria na relação com os clientes torna-os mais satisfeitos. Os itens mais valorizados são assim, o “ajustamento do produto/serviço às necessidades dos clientes” e a “assistência pós-venda”.

Quanto à relação que estabelecem com os seus fornecedores o item mais valorizado está relacionado com o “pagamento dentro do prazo de facturas aos fornecedores”. Este facto prende-se como já foi referido com as dificuldades de tesouraria, por vezes existentes nas empresas de pequena e média dimensão.

No que se refere à dimensão Social a parte que está mais valorizada é a dimensão Social Interna, onde as práticas de responsabilidade para com os seus empregados se acentuam na componente da “higiene, saúde e segurança” e na “gestão dos recursos humanos”. São valorizadas as práticas relacionadas com o cumprimento de obrigações legais e menos valorizadas as práticas relacionadas com a *gestão da mudança organizacional*.

É na dimensão Social Externa, ou seja, nas práticas de gestão que beneficiem o desenvolvimento local, que as acções de responsabilidade social revelam menos interesse. O facto de estas práticas não estarem integradas na estratégia das empresas, assim como a falta de tempo e muitas vezes de recursos financeiros e humanos, faz com que sejam afastadas para segundo plano ou não existam.

A principal prática referenciada pelas empresas é a de *patrocínios e donativos* em detrimento de práticas orientadas para a *coesão social*. As estruturas físicas e culturais para integrarem pessoas com deficiência ainda carecem de algumas adaptações, o que de alguma forma revela falhas ao nível da inclusão de grupos sociais desfavorecidos.

A gestão dos impactos sobre o meio ambiente não é regida pela integração voluntária de preocupações ambientais no quotidiano da empresa, mas sim pelo cumprimento da legislação, exigências do mercado e pela procura de vantagens competitivas. A sua preocupação está relacionada com o desenvolvimento de práticas que promovem a redução dos impactos da poluição, resultantes da sua actividade produtiva.

As empresas inquiridas não apostam muito em novas tecnologias, para aperfeiçoar as técnicas ambientais e investir na protecção do ambiente. Poucas ou nenhuma utilizam instrumentos para abordar os efeitos ambientais, tais como os “sistemas de gestão ambiental” e a “poupança de recursos naturais”.

Contrariamente ao que se passa nos outros países, é notável que as PME portuguesas ainda estão pouco familiarizadas com a importância do DS e da RSE. Esta ainda é um processo em curso, cuja inclusão na estratégia das empresas ainda não foi totalmente conseguida, sendo aceitável que no futuro, as alterações das necessidades dos consumidores venham a criar uma maior pressão sobre as empresas a que estas terão de responder.

A responsabilidade social é mais do que uma moda passageira, é um tema que veio para ficar. É um conceito que define ideias e que em conformidade com outros conceitos, não é responsável pelo seu uso indevido nas práticas de gestão. Contudo, apesar da sua natureza se traduzir numa grande extensão e volatilidade, o conceito tem vindo a ganhar dinamismo ao nível da renovação de práticas. Do mito de empresa filantrópica, está a passar-se à materialização de boas práticas de responsabilidade social empresarial.

5.2. Limitações do estudo

Uma das principais limitações do estudo está relacionada com a dimensão da amostra (10 empresas), não representativa e não probabilística, quando comparada com outros estudos.

Outra limitação prende-se com o facto de ser uma amostra por conveniência e aleatória, que não permite que os resultados obtidos possam ser generalizados a todas as Pequenas e Médias Empresas (PME). As conclusões aqui apresentadas apenas poderão ser vistas num contexto amostral.

5.3. Sugestões para investigação futura

Apesar das limitações referidas, acredito na possibilidade deste trabalho contribuir para um melhor conhecimento deste tema junto da sociedade e despertar o interesse de outros investigadores, motivando-os a elaborar mais pesquisas e estudos sobre o mesmo.

Podem ser referidas algumas das linhas de orientação para trabalhos futuros:

- Alargar este estudo, utilizando uma amostra maior e mais representativa da realidade nacional.
- Fazer uma análise comparativa das práticas de Responsabilidade Social entre as pequenas e médias empresas (PME) e as grandes empresas.
- Estudar a importância das práticas de RSE na estratégia das empresas.

BIBLIOGRAFIA

Accountability, Consortium Research Study Department of Trade and Industry. (2002). *Engaging SMEs in Community & Social Issues. United Kingdom.*

http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/csr/roundtable2/engaging_smes.pdf

Ackerman, R. (1973). *How companies respond to social demands. Harvard Business Review*, v.51, n.4.

Adams, C. A. e Kuasirikun, N. (2000). *A comparative analysis of corporate reporting on ethical issues by UK and German chemical and pharmaceutical companies, The European Accounting Review*, Vol. 9, Nº. 1, pp. 53-79.

Alves, S. (2005). *A era da responsabilidade social empresarial: um guia para a adopção de melhores práticas, Anuário de Sustentabilidade*, Porto, Bio Rumo.

Bakker, F. G. A., Groenewegen, P. e Hond, F. (2005). *A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance, Business e Society*, 44(3), 283–317.

Braga, B., Hespanhol, L., Conejo, J., Barros, M., Spencer, M., Porto, M., Nucci, N., Juliano, N., Eiger, S. (2002). *Introdução à engenharia ambiental*, São Paulo, Prentice Hall.

Branco, M. e Rodrigues, L. (2008). *Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies, Journal of Business Ethics*, Vol. 83, pp. 685-701.

Canadian Business for Social Responsibility. (2003). *Engaging Small Business in Corporate Social Responsibility – A Canadian Small Business Perspective on CSR (2003) Canadian Business for Social Responsibility. October, Report. www.cbsrbc.ca.*

Candoso, M. (2006). Portugal é “bom aluno” na responsabilidade social, *Diário de Notícias*, 21 Março.

Capron, M. e Quairel – Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable: acteurs, enjeux, stratégies*, La Decouvert, Paris.

Carroll, A.B. (1979). *A three dimensional conceptual model of corporate social performance*, *Academy of Management Review*, 497-505.

Carroll, A.B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders*, *Business Horizons*, July/August, 34, 39-48.

Carroll, A.B. (1999). *Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct*, *Business and Society*, 38(3), 268-295.

Clarkson, M. (1995). *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Comissão Europeia (2001). Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, COM (2001). Bruxelas 18.7.2001, http://europa.eu.int/eur-lex/pt/com/gpr/2001/com2001_0366pt01.pdf

Comissão Europeia (2002). PME em Foco -Principais resultados do Observatório das PME Europeias 2002. Publicações –DG Empresa. Comissão Europeia.

Comissão Europeia (2002). Comunicação da Comissão Europeia relativa à responsabilidade social das empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável, Bruxelas, Comissão Europeia.

Comissão Europeia (2002b). Responsabilidade social das empresas para o desenvolvimento sustentável, Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas, 2.7.2002,

http://europa.eu.int.eurlex/pt/com/cnc/2002/com2002_0347pt01.pdf

Comissão Europeia - Direcção-Geral Empresa, (s.d). Introdução à responsabilidade social das pequenas e médias empresas - Responsabilidade social das empresas. Comissão Europeia,

http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/index_pt.htm

Comissão Europeia (2004). Espírito Empresarial Responsável: um conjunto de boas práticas de pequenas e médias empresas na Europa. Comissão Europeia,

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm>

Conselho Económico e Social (2003). Parecer de iniciativa sobre a responsabilidade social das empresas, Lisboa, 17 de Janeiro de 2003.

Conselho Económico e Social (2003b). Seminário: A responsabilidade social das empresas, Vol.I, Colecção Estudos e Documentos, Lisboa, CES.

Cordovil, I. e Neves, A. (2004). Seminário: Promover a Responsabilidade Social nas PME's, CECO A

CSR/SME - Promoting Corporate Social Responsibility in SMEs (2004). Responsabilidade social das empresas: Estado da arte em Portugal 2004, CECO A, Leonardo da Vinci.

Davis, K. (1973). *The case for and against business assumption of social responsibilities. Academy of Management Review, 312-322.*

Drucker, P. F. (1984). *Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility. California Management Review. Berkeley. Edição do Inverno.*

Drucker, P. F. (1992). *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira.*

Donaldson T. e Dunfee, T.W. (1994). *Towards a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory, Academy of Management Review, v.19, n. 2.*

Donaldson T. e Preston, L. E. (1995). *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications, Academy of Management Review, 20(1), 85-91.*

Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach, Pitman, Boston.*

Freeman, R.E. e Stoner, J.A.F. (1985). *Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.*

Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, New York, Setembro.*

Garriga, E. e Melé, D. (2004). *Corporate social responsibility theories: mapping the territory, Journal of business Ethics, 53, 54-71.*

Global Reporting Initiative. (2002). *Sustainability Reporting Guidelines, GRI, Amsterdam.*

Instituto Ethos (2003). Práticas de Responsabilidade Social das Empresas - relação dos princípios do Global Compact e indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial, *Instituto Ethos*, São Paulo.

http://www.uniethos.org.br/docs/conceitos_práticas/indicadores/download/indicadores_2004.pdf

Mercier, S. (2003). Ética e responsabilidade, edições afrontamento.

Moir, L. (2001). *What do we mean by corporate social responsibility?*, *Corporate Governance*, 1(2), 16-22.

Moreira, J. M. (2007). Responsabilidade social das empresas, *Revista Linhas*, Maio, 3-4.

Mortal, A. B. (2005). Uma visão actual da responsabilidade social das empresas, *Jornal de Contabilidade*, Vol. 29, No 341, 314 - 320.

Neto, F. & Froes, C. (2001). Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro sector, Rio de Janeiro: Qualitymark.

Porter, M. e Kramer, M. R. (2002). *The competitive advantage of corporate philanthropy*, *Harvard Business Review*, December.

Porter, M. e Kramer, M. R. (2006). *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, *Harvard Business Review*, December.

Preston, L. Post, J. (1975). *Private management and public policy*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Relatório Brundtland. (1991). Nosso futuro comum, Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getulio Vargas, 2ª ed.

Rego, A., Moreira, J.M. & Sarrico, C. (2003). Gestão ética e responsabilidade social das empresas: Um estudo da situação portuguesa, Cascais, Principia.

Rego, A. (2004). Organizações autênticas: desenvolvimento e validação de um instrumento, *Revista Estudos de Gestão*, Vol. 9, No 1, 53-76.

Rego, A. (2004b). Pessoas saudáveis em organizações saudáveis: os colaboradores no cerne da responsabilidade social das empresas, *Revista Inovação Organizacional*, No. 2, 263-300.

Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H. & Cabral-Cardoso, C. (2007). Gestão ética e socialmente responsável, Lisboa, Editora RH.

Sampaio, J. (2005). Solidariedade numa sociedade em mudança, *Cadernos de Economia*, Outubro/Dezembro, 9-11.

Santos, M. J. N. (Coord.), Silva, J. L. A, Sampaio, J. J., Henriques, P. L. & Eusébio, C. (2005). Desenvolvimento sustentável e responsabilidade empresarial, Oeiras, Celta Editora.

Santos, N. (2005). Uma moda sem conteúdo? *Cadernos de Economia*, Outubro/Dezembro, 145-146.

Santos, M. J. N. (Coord.), Santos, A. M., Pereira, E. N. & Silva, J. L. A. (2006). Responsabilidade social nas PME: Casos em Portugal.

Smith, C. (1994). *The new corporate philanthropy*, *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, pp. 157-187

Votaw, D. (1972). *Genius became rare: A comment on the doctrine of social responsibility*, *California Management Review*, 15(2), 25-31.

Williamson, D., Lynch-Wood, G., Ramsay, J. (2006). *Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR.* *Journal of Business Ethics*, 67, 317-330.

Wulfson, M. (2001). *The ethics of corporate social responsibility and philanthropic ventures,* *Journal of Business Ethics*, 29(1/2), 135-145.

SITES CONSULTADOS:

Cidadania Empresarial, disponível em www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Corporate+Citizenship+Initiative, acesso em 20 de Fevereiro de 2008.

Espírito Empresarial Responsável, disponível em <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm>, acesso em 20 de Fevereiro de 2008.

Portal Executivo, disponível em <http://www.portalexecutivo.com>, acesso em 19 Março de 2008.

Great Place to Work, disponível em <http://www.greatplacetowork.pt/best/list-pt.htm>, acesso em 4 de Abril de 2008.

CITE, disponível em <http://www.cite.gov.pt>, acesso em 4/5 de Abril de 2008.

ISHST, disponível em <http://www.ishst.pt/PPMVMt/mensagpres.htm>, acesso em 5 Abril de 2008.

IAPMEI, disponível em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1865>, acesso em 5 Abril de 2008.

BCSD Portugal, disponível em

<http://www.bcsdportugal.org>, acesso em 6 Abril e 2 Junho de 2008.

GRACE, disponível em

www.grace.pt, acesso em 6 Abril de 2008.

RSE Portugal, disponível em

www.rseportugal.org, acesso em 6 Abril de 2008.

PT Inovação, disponível em

<http://www.ptinovacao.pt/noticias/2005/abr5%20maonamao.htm>, acesso em 11 de Abril 2008.

ECDL, disponível em

<http://www.ecdl.pt/prod.asp>, acesso em 11 Abril de 2008.

SAIR DA CASCA, disponível em

<http://www.sairdacasca.com>, acesso em 11 Abril de 2008.

ANEXO



INQUÉRITO ÀS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Nome: _____
2. Endereço: _____
3. Código Postal: _____ 4. Localidade: _____
5. Ano de Fundação: _____ 6. Nº médio de trabalhadores (2007) _____
7. Sector de Actividade: _____
8. Código Actividade Económica (CAE): _____
9. Volume de Negócios (2007):

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 2 milhões de euros | <input type="checkbox"/> Entre 10 e 50 milhões de euros |
| <input type="checkbox"/> Entre 2 e 10 milhões de euros | <input type="checkbox"/> Maior de 50 milhões de euros |

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

10. Considera que as acções da sua organização em domínios da Responsabilidade social estão: (assinale apenas uma)

- ☐ Não contempladas no plano estratégico da empresa
- ☐ Pontualmente reflectidas na estratégia da empresa
- ☐ Fortemente reflectidas na estratégia da empresa
- ☐ Profundamente alicerçadas na estratégia da empresa

11. Dos seguintes objectivos seleccione (com uma cruz) os que considere mais próximos das prioridades da sua empresa:

- ☐ Qualidade/segurança dos produtos e serviços
- ☐ Realização de operações respeitando a preservação do ambiente
- ☐ Cumprimento da legislação ambiental e social
- ☐ Condições de trabalho
- ☐ Resultados financeiros anuais obtidos
- ☐ Desenvolvimento de novos produtos/serviços
- ☐ Imagem da organização na comunidade local
- ☐ Outra. Qual? _____

CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

12. Indique as principais iniciativas desenvolvidas pela empresa na relação com os clientes, nos últimos 3 anos? (selecione com uma cruz as opções que entender)

- ☐ Pesquisa de necessidades futuras
- ☐ Processo de registo e tratamento de reclamações
- ☐ Assistência pós-venda
- ☐ Ajustamento do produto/serviço às necessidades do cliente
- ☐ Disponibilização da empresa para a execução de auditorias de responsabilidade social
- ☐ Disponibilização da empresa para a execução de auditorias de qualidade
- ☐ Outro. Qual? _____
- ☐ Não se aplica.

13. Indique as principais iniciativas desenvolvidas pela empresa na relação com os fornecedores, nos últimos 3 anos? (selecione com uma cruz as opções que entender)

- ☐ Envolvimento de organismos que garantem o respeito pelos Direitos Humanos
- ☐ Na selecção dos fornecedores consideram-se aspectos de preservação ambiental
- ☐ Pagamento atempado facturas fornecedores
- ☐ Formação obtida de fornecedores
- ☐ Outro. Qual? _____
- ☐ Não se aplica.

14. Indique as principais iniciativas desenvolvidas pela empresa em relação a Produtos e Serviços, nos últimos 3 anos? (selecione com uma cruz as opções que entender)

- ☐ Informação e rótulos claros e precisos dos seus produtos
- ☐ Aspectos de segurança, fiabilidade e serviço na aplicação do produto
- ☐ Informações éticas, sociais e ecológicas
- ☐ Instrução do consumidor
- ☐ Outro. Qual?.....
- ☐ Não se aplica.

15. Indique as principais práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas pela empresa, nos últimos 3 anos? (seleccione com uma cruz as opções que entender)

- ☐ Equilíbrio de oportunidades entre homens e mulheres
- ☐ Recrutamento de recursos humanos de grupos sociais desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, desempregados de longa duração, grupos étnicos)
- ☐ Recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares
- ☐ Recrutamento realizado junto das escolas e centros de emprego
- ☐ Atribuição de objectivos e responsabilidades em função do cargo
- ☐ Sistema de avaliação de desempenho assente em critérios objectivos
- ☐ Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias
- ☐ Possibilidade de trabalhar a partir de casa
- ☐ Horários de trabalho flexíveis
- ☐ Atribuição de remunerações variáveis (p.e., prémios de produtividade e assiduidade)
- ☐ Comunicação de resultados
- ☐ Benefícios directos a trabalhadores (p.e., viatura, telemóvel, cartão de crédito)
- ☐ Plano de carreiras
- ☐ Ascensão na carreira
- ☐ Esquemas de pré-reforma e reforma, diferenciados dos normalmente praticados
- ☐ Mecanismos que permitam que os/as trabalhadores/as mais antigos/as transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos
- ☐ Outro. Qual?.....
- ☐ Não se aplica.

16. Indique as principais práticas de Informação, Comunicação e Diálogo desenvolvidas pela empresa, nos últimos 3 anos? (seleccione com uma cruz as opções que entender)

- ☐ Reuniões internas nos variados departamentos/sectores
- ☐ Painéis de informação
- ☐ Informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores
- ☐ Promoção do acesso aos sindicatos
- ☐ Participação dos trabalhadores/as nas decisões que lhe digam respeito (organização do trabalho, segurança e saúde no trabalho, formação, remunerações)
- ☐ Outra. Qual?.....
- ☐ Não se aplica.

17. Das seguintes práticas de Apoio Social, indique aquela (s) que a empresa disponibiliza:

- ☐ Infantário no local de trabalho
- ☐ Protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens
- ☐ Cooperação na educação dos filhos
- ☐ Actividades desportivas
- ☐ Transportes
- ☐ Esquemas complementares à segurança social (p.e., seguros de vida, saúde, complementos de reforma)
- ☐ Refeitório, espaço de convívio
- ☐ Apoio na liquidação de dívidas contraídas
- ☐ Programas de crédito para a habitação
- ☐ Concessão de benefícios monetários
- ☐ Actividades culturais
- ☐ Outros apoios.

Quais?.....

- ☐ Não se aplica

18. Indique as principais práticas de Gestão da Mudança Organizacional desenvolvidas pela empresa, nos últimos 3 anos? (selecione com uma cruz as opções que entender)

- ☐ Participação, consulta e informação sobre o processo de mudança
- ☐ Igualdade de interesses entre as partes interessadas afectadas pela mudança
- ☐ Novas competências (estratégias, de gestão e operativas)
- ☐ Reestruturação de processos de trabalho, com participação dos trabalhadores
- ☐ Adopção de medidas preventivas para evitar despedimentos
- ☐ Outro. Qual?.....
- ☐ Não se aplica

19. Indique as principais práticas de Formação desenvolvidas pela empresa, nos últimos 3 anos? (selecione com uma cruz as opções que entender)

- ☐ Planos de formação
- ☐ Análise das necessidades de formação
- ☐ Avaliação da formação
- ☐ Requalificação de trabalhadores
- ☐ Actividades de instrução (p.e., português, inglês e informática)
- ☐ Formação inicial
- ☐ Disponibilização de revistas técnicas
- ☐ Desenvolvimento de planos de formação/actualização de conhecimentos
- ☐ Incentivos que estimulem os/as trabalhadores/as a alargar os seus conhecimentos
- ☐ Partilha de experiências com os colegas
- ☐ Outro. Qual?.....
- ☐ Não se aplica

20. Indique as principais práticas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho desenvolvidas pela empresa, nos últimos 3 anos? (seleccione com uma cruz as opções que entender)

- ☐ Medicina no trabalho
- ☐ Programa de prevenção de riscos profissionais
- ☐ Sistema de gestão de SHST (Certificação OSHAS 18001)
- ☐ Gabinete de apoio médico no interior da empresa
- ☐ Planos de emergência
- ☐ Condições de iluminação, da ventilação, da temperatura e do ruído
- ☐ Ergonomia do posto de trabalho
- ☐ Formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho
- ☐ Esquemas de apoio para o tratamento de doenças profissionais e outras (alcoolismo,...)
- ☐ Comissão de saúde, segurança e higiene
- ☐ Outro. Qual?.....
- ☐ Não se aplica.

21. Indique as principais práticas/actividades que a empresa desenvolveu com a comunidade local, nos últimos 3 anos? (seleccione com uma cruz as opções que entender)

- ☐ Cedência de espaços e equipamentos
- ☐ Uso de produtos e serviços de empresas locais
- ☐ Doações de produtos/serviços
- ☐ Partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos
- ☐ Parcerias com outras organizações
- ☐ ☐ Dispensa recursos humanos para voluntariado Patrocínios de eventos desportivos
- ☐ Solicita organizações a conhecer a empresa
- ☐ Cedência de donativos
- ☐ Emprega pessoas de grupos desfavorecidos (p.e., pessoas com deficiência, reclusos e toxicodependentes)
- ☐ Patrocínio de eventos culturais e ambientais
- ☐ Oferece estágios e bolsas de estudo
- ☐ Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana
- ☐ Cooperação em campanhas de marketing de causas
- ☐ Outro. Qual?.....
- ☐ Não se aplica.

22. Indique as principais práticas ambientais desenvolvidas pela empresa, nos últimos 3 anos? (selecione com uma cruz as opções que entender)

- ☐ Reciclagem
- ☐ Protecção da natureza
- ☐ Prevenção da poluição atmosférica (p.e. emissões para a atmosfera e a água, descargas de efluentes, ruído)
- ☐ Diagnóstico ambiental e plano de acção
- ☐ Mobilização para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção
- ☐ Minimização e reciclagem de resíduos
- ☐ Poupança de energia (p.e. iluminação inteligente,...)
- ☐ Opções de transporte sustentável (p.e. transportes públicos, autocarro empresa,...)
- ☐ Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente
- ☐ Sensibilização dos trabalhadores/as
- ☐ Uso de produtos de limpeza não tóxicos
- ☐ Tratamento de águas e descargas de afluentes
- ☐ Uso de produtos ecológicos
- ☐ Sistema de Gestão Ambiental (Certificação 14000 e/ou EMAS)
- ☐ Adesão a rótulos ecológicos
- ☐ Manutenção do sistema de climatização
- ☐ Colocação de acessórios e dispositivos para economizar água
- ☐ Disponibilização de informação ambiental clara e precisa sobre os seus produtos, serviços e actividades aos clientes, fornecedores, comunidade local
- ☐ Outro. Qual?.....
- ☐ Não se aplica.

23. Indique as áreas de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa, nos últimos 3 anos? (selecione com uma cruz as opções que entender)

- ☐ Cumprir a legislação ambiental e social
- ☐ Melhorar o desempenho ambiental
- ☐ Relacionar com a comunidade onde a empresa se insere
- ☐ Fomentar o desenvolvimento de pessoas que trabalham na empresa
- ☐ Seguir comportamentos, voluntários, que vão além do cumprimento da legislação
- ☐ Outra. Qual?.....

24. Qual a relação entre a empresa e a sua envolvente?

	Bastante Frequente	Muito Frequente	Razoavelmente Frequente	Pouco Frequente	Nada Frequente
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituições Financeiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunidade Local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estado e serviços estatais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresas concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autarquias e serviços autárquicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Associações Empresariais/Sectoriais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bancos e Seguradoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituições c/ objectivos de solidariedade social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ensino superior e outras Instituições de investigação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sindicatos e comissões de trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Como avalia o resultado das práticas de Responsabilidade Social que a sua empresa tem desenvolvido?

	Bastante Satisfatórios	Muito Satisfatórios	Razoavelmente Satisfatórios	Pouco Satisfatórios	Nada Satisfatórios
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produtos e Serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informação e Comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviços Sociais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão da Mudança Organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão do Impacto Ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Como classifica o nível de intervenção da sua organização ao nível da Responsabilidade Social?

- ☐ Muito fraco
☐ Bastante fraco
☐ Moderado
☐ Bastante forte
☐ Muito Forte

Data

____/____/____

Assinatura e Carimbo da Empresa

Junho de 2008